

ALDO AMBRÓZIO

**ANALÍTICA DAS RELAÇÕES DE PODER INERENTES AO PROCESSO  
DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DA ARACRUZ CELULOSE S.A.,  
NA DÉCADA DE 1990.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, na área de concentração em Tecnologias de Gestão e Subjetividades.  
Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vânia Maria Manfroí.

VITÓRIA  
2005

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

A496a Ambrózio, Aldo, 1976-  
Analítica das relações de poder inerentes ao processo de  
reestruturação produtiva da Aracruz Celulose S. A. na década de 1990 /  
Aldo Ambrózio. – 2005.  
140 f.

Orientadora: Vânia Maria Manfroi.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo,  
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Sociedades comerciais - Reorganização. 2. Gestão de empresas. 3.  
Tecnologia e administração. 4. Subjetividade. 5. Empresas - Espírito Santo  
(Estado) - 1990. 6. Aracruz Celulose (Firma). I. Manfroi, Vânia Maria. II.  
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---

ALDO AMBRÓZIO

**ANALÍTICA DAS RELAÇÕES DE PODER INERENTES AO PROCESSO  
DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DA ARACRUZ CELULOSE S.A.,  
NA DÉCADA DE 1990.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Administração, na área de concentração em Tecnologias de Gestão e Subjetividades.

Aprovada em 24 de março de 2005

COMISSÃO EXAMINADORA

---

Profª Drª Vânia Maria Manfroi  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Orientadora.

---

Profº Drº Romualdo Dias  
Universidade Estadual Paulista

---

Profª Drª Leila Domingues Machado  
Universidade Federal do Espírito Santo

A Vânia, pelo rigor das orientações que propiciaram a realização deste trabalho, além da amizade que sempre marcou nossa relação.

A Érico, pela amizade e carinho com que me ajudou em parte do meu trabalho e de minha vida.

A Rosa, por ter suportado meu humor e neuroses durante nosso convívio juntos e, principalmente na confecção deste trabalho.

A Romualdo, por ter me propiciado o encontro com as leituras que foram fundamentais para a forma como passei a encarar a realidade.

A Mônica, Leila e Ronney pelas dicas na qualificação.

A Reinaldo, por oferecer-me os elementos para a compreensão do Capitalismo contemporâneo.

A Laécio, por toda a amizade e carinho dedicados a minha pessoa.

A Izolina e Pedro, por terem me dado a vida.

“Disparo contra o sol, sou forte, sou por acaso;  
Minha metralhadora cheia de mágoas, eu sou um  
cara.”

Cazuza.

“Ao deixar a esfera da circulação simples ou da troca de mercadorias, à qual o livre-cambista vulgar toma de empréstimo sua concepção, idéias e critérios para julgar a sociedade baseada no capital e no trabalho assalariado, parece-nos que algo se transforma na fisionomia dos personagens do nosso drama. O antigo dono do dinheiro marcha agora à frente, como capitalista; segue-o o proprietário da força do trabalho, como seu trabalhador. O primeiro, com um ar importante, sorriso velhaco e ávido de negócios; o segundo, tímido, contrafeito, como alguém que vendeu sua própria pele e apenas espera ser esfolado.”

Karl Marx.

## RESUMO

Observa-se que a partir da década de 1980 um movimento global de reestruturação dos aparelhos produtivos varreu o mundo ocidental conduzindo as empresas de base global e também uma série de outras organizações de menor porte a seguirem esse direcionamento que trazia como imperativo principal a necessidade da constante mudança e renovação das bases produtivas para satisfazer as exigências do mercado. O modelo de organização da indústria automobilística Toyota Company serviu de matriz para a maioria desses projetos de modificações de estruturas produtivas para dotá-las de maior flexibilidade e agilidade no intuito de satisfazer as exigências do mercado que era apresentado pelas doutrinas neoliberais como uma entidade transcendente que selecionava as organizações mais aptas na disputa pela sobrevivência. A unidade produtiva da Aracruz Celulose S.A. localizada no distrito de Barra do Riacho (INCEL) no município de Aracruz do estado do Espírito Santo passou por essa mesma problemática de modificações no decorrer da década de 1990. Efetuou com este objetivo de alcançar maior agilidade e flexibilidade de seu processo produtivo um projeto audacioso onde suas estruturas produtivas passaram por pungentes modificações entre as quais a conversão dos departamentos, que eram a forma como a estrutura era organizada, em processos e também a informatização de todas as rotinas de trabalho por meio de uma modificação da base técnica na qual os operadores efetuavam suas operações. Nessas transformações necessitou-se que uma modificação dos perfis apresentados pelos operadores dessa indústria viesse a ser consumada. Iniciou-se, assim, um intenso programa de treinamento na segunda fase da reestruturação para que a mão de obra dessa fábrica se atualizasse em termos técnicos e também adquirisse atitudes que propiciassem um maior engajamento de suas atividades com o objetivo maior direcionado pelos gestores de buscar taxas de lucratividade cada vez mais crescentes. No programa de treinamento criado para este fim foram utilizados de forma abundante os recursos disciplinares descritos por Michel Foucault: buscou-se por meio do exame classificar os operadores em termos de habilidades técnicas e também em termos de posicionamento político, além de, com este recurso, criarem-se uma base de dados individual que fornecia dados precisos de cada operador para a avaliação das gerências; buscou-se por meio da sanção normalizadora dosar as recompensas e castigos no intuito de promover a aceitação das novas normalizações das rotinas de trabalho e, por meio da criação de uma pirâmide de olhares característica da vigilância hierárquica, permitir a observação de todos os espaços e todas as ações realizadas no interior da fábrica da INCEL. O resultado desses investimentos políticos disciplinares foi uma brutal produção de subjetividades aliada às modificações da base técnica da fábrica INCEL, onde os posicionamentos políticos contrários a essas modificações foram cerceados pelo trabalho conjunto do exame (na identificação) e da sanção normalizadora (punição). Desenhou-se assim uma relação intrínseca entre as tecnologias de gestão utilizadas no processo de reestruturação produtiva e as subjetividades que emergiram deste processo.

Palavras chave: Aracruz Celulose; reestruturação produtiva; tecnologias de gestão, disciplinas e produção subjetiva.

## ABSTRACT

It is observed that starting from the decade of 1980 a global movement of restructuring of the productive apparatuses swept the western world driving the companies of global base and also a series of other organizations of smaller load she that direction that brought as main imperative the need of the constant change and renewal of the productive bases to satisfy the demands of the market proceed. The model of organization of the automobile industry Toyota Company served as head office for most of those projects of modifications of productive structures to endow them of larger flexibility and agility in the intention of satisfying the demands of the market that it was presented by the neoliberal doctrines as a transcendent entity that it selected the most capable organizations in the dispute for the survival. Aracruz Cellulose's productive unit located S.A. in the district of Barra do Riacho (INCEL) in the municipal district of Aracruz of Espírito Santo state it went by that same problem of modifications in elapsing of the decade of 1990. It made with this objective of reaching larger agility and flexibility of their production process a daring project where their productive structures went by painful modifications among which the conversion of the departments, that were the form as the structure was organized, in processes and also the informatization of all of the work routines through a modification of the technical base in the which the operators made their operations. In those transformations it was needed that a modification of the profiles presented by the operators of that industry came to be consummated. Would began, like this, an intense training program in the second phase of the restructuring so that the hand of work of that factory was updated in technical terms and it also acquired attitudes to propitiate a larger engagement of their activities with the larger objective addressed more and more by the managers of looking for profitability taxes growing. In the training program created for this end were used in an abundant way the resources discipline described by Michel Foucault: it was looked for through the exam to classify the operators in terms of technical abilities and also in terms of political positioning, besides, with this resource, they be created an individual base of data that it supplied necessary data of each operator for the evaluation of the managements; it was looked for through the sanction normalization to dose the rewards and punishments in the intention of promoting the acceptance of the new normalizations of the work routines and, through the creation of a pyramid of glances characteristic of the hierarchical surveillance, to allow the observation of all of the spaces and all of the actions accomplished inside the factory of INCEL. The result of those political investments discipline was a brutal allied production of subjectivities to the modifications of the technical base of the factory INCEL, where the contrary political positioning the those modifications were reduced by the united work of the exam (in the identification) and of the sanction normalization (punishment). Would draw, like this, one intrinsically relation between the management technologies utilized on the production restructuring and the subjectivities that was emerge of that process.

Key Words: Aracruz Celulose; productive restructuring; management technologies; disciplines and subjective production.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1. TRANSIÇÃO DE REGIME DE ACUMULAÇÃO.....</b>	<b>18</b>
1.1. DA HEGEMONIA DO CAPITAL INDUSTRIAL À HEGEMONIA DO CAPITAL ESPECUATIVO PARASITÁRIO.....	19
1.2. DO FORDISMO AO TOYOTISMO .....	28
1.3. DO ESTADO KEYNESIANO AO ESTADO NEOLIBERAL.....	50
<b>2. ANALÍTICA DAS RELAÇÕES DE PODER.....</b>	<b>63</b>
2.1. A OBRA DE FOUCAULT.....	63
2.2. DISCIPLINAS E BIOPOLÍTICAS.....	66
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>87</b>
<b>4. O CASO ARACRUZ.....</b>	<b>94</b>
4.1. CARACTERIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO ATUAL DA UNIDADE DA ARACRUZ CELULOSE S.A. DE BARRA DO RIACHO (INCEL).....	94
4.2. HISTÓRICO DA IMPLEMENTAÇÃO DA EMPRESA.....	98
4.3. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	109
4.3.1. A REESTRUTURAÇÃO VISTA A PARTIR DO FUNCIONAMENTO DAS DISCIPLINAS.....	110
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>132</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>135</b>
<b>7. APÊNDICE A.....</b>	<b>138</b>
<b>8. APÊNDICE B.....</b>	<b>139</b>



## INTRODUÇÃO

O objetivo buscado por este trabalho de dissertação é analisar as profundas imbricações entre as transformações econômicas que moldam os regimes produtivos e as formas de existir manifestadas pelos terrenos subjetivos encontrados pela força de trabalho para sobreviver a esses processos. O lócus específico onde se deu a pesquisa foi a empresa Aracruz Celulose S.A., escolhida pelo fato de tal organização ter passado por uma fase de intensa reestruturação de seus processos organizacionais e de seus instrumentos de produção durante a década de 1990 que é o recorte temporal que contemplamos em nossa pesquisa.

Para conseguir arrolar essas relações entre estruturas econômicas e formações subjetivas tentamos criar um itinerário que contemplasse, de um lado, o que de significativo ocorreu nas últimas décadas do século XX em termos de economia política para tentar encontrar a partir de tais transformações o motivo da realização da reestruturação e, de outro buscar na obra do Filósofo Michel Foucault o aparato teórico que nos permitisse perceber as modificações econômicas como o motor de toda uma gama de desterritorializações e reterritorializações<sup>1</sup> no terreno móvel e inconstante do existir.

Seguindo esse raciocínio constatamos que a partir de meados da década de 60 do século passado o processo de expansão e circulação do capital sofreu algumas mudanças significativas.

Um processo de autonomização do Capital a Juros<sup>2</sup> se iniciaria e ganharia vulto o suficiente para subordinar todo o processo de funcionamento do Capital Industrial. Este processo de

---

<sup>1</sup> Os termos territorialização e reterritorialização não são exatamente do uso de Michel Foucault, o que Foucault afirmou é parecido, ou seja, ser a subjetividade um produto de relações de poder móveis e flexíveis que abrangeriam todo o corpo social. Os filósofos que se utilizaram de tais termos foram Gilles Deleuze e Félix Guattari em seu livro “O Anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia”. Nos referimos aos termos por permitirem dar à subjetividade, que em Foucault é concebida como produzida, a característica plástica de ser algo em constante construção e reconstrução como as relações de poder inscritas nas relações sociais.

<sup>2</sup> Segundo Carcanholo & Nakatani (1999) o Capital Industrial seria constituído por três formas funcionais específicas: O Capital-Dinheiro (D); o Capital-Produtivo (M) e o Capital-Mercadoria (M’). Tais formas funcionais exemplificariam uma descrição bem abstrata do processo de produção capitalistas. Em uma abordagem mais próxima da realidade, segundo os autores perceberíamos uma autonomização destas três formas funcionais, assim, o Capital-Dinheiro se converteria em Capital a Juros; o Capital-Produtivo se converteria em Capital Produtivo e o Capital-Mercadoria se converteria em Capital Mercantil. Ainda, segundo os autores, durante o período do pós-guerra, o Capital Produtivo subordinaria as outras duas formas autonomizadas à sua lógica de funcionamento. Mas, após década de 1970 seria o Capital a Juros travestido de Capital Especulativo Parasitário que estaria ditando as regras da

autonomização e hegemonização do Capital a Juros – que ao generalizar sua forma específica de circulação<sup>3</sup> produziu na realidade a impressão de toda renda regular ser oriunda de um determinado Capital – contribuiu para o surgimento do Capital Fictício<sup>4</sup> e – em termos analíticos em relação a sua proporção – o Capital Especulativo Parasitário o qual ampliando enormemente o seu montante em relação ao Capital Produtivo, passou a ditar autonomamente as regras da produção e circulação. Acompanharíamos, com estas alterações na forma da circulação e expansão do Capital, algumas modificações significativas no funcionamento das economias ditas centrais.

No plano produtivo vimos ocorrer uma transição de regime de acumulação. O dito fordismo foi substituído por meio de extensos programas de reestruturação produtiva pelo toyotismo com a finalidade de agilizar o giro do capital<sup>5</sup> na tentativa de adequação do funcionamento do Capital Produtivo ao Capital Especulativo Parasitário.

No plano político vimos ser substituído o modelo de atuação estatal orientado pelas teorias keynesianas pelo modelo neoliberal, cuja função semelhantemente à ocorrida no plano produtivo, foi adequar o funcionamento do Estado às exigências específicas da acumulação ditada pelo Capital Especulativo Parasitário.

Tais transições no plano produtivo e no plano político se deram nos países de economia central entre as décadas de 1960 e 1980. Mas, no caso específico do Brasil, por se tratar de uma economia periférica no Sistema Capitalista Mundial, estas tendências gerais não ocorreram nos mesmos recortes temporais das economias centrais.

Foi durante a crise internacional do regime de acumulação fordista e do modo de regulamentação Keynesiano em meados da década de 1960 que estes modelos de gestão do sistema produtivo e do Estado foram implementados tardiamente no Brasil – e no caso do modo de regulamentação

---

produção capitalista, mas tal processo será descrito posteriormente quando abordarmos a transição de regime de acumulação.

<sup>3</sup> Segundo Marx (2002) a forma de circulação do Capital a Juros seria  $D - D'$ , onde  $D' = D + \Delta D$ .

<sup>4</sup> “Capital” oriundo das remunerações dos Títulos de Dívida pública e das ações de empresas privadas negociados em bolsas de valores.

<sup>5</sup> Se trata do intervalo de tempo entre o investimento inicial do capitalista ao trocar o dinheiro pela matéria-prima e pela força de trabalho e o retorno do dinheiro para os bolsos do capitalista após ter vendido a mercadoria produzida pelo processo produtivo.

Keynesiano de maneira incompleta por o Estado brasileiro não ter assumido a forma do Estado do Bem Estar como nos Estados de economia central.

Para entendermos um pouco melhor a afirmação do parágrafo anterior faz-se necessário investir por um momento nossa análise na história econômica brasileira.

O Brasil como afirmado no parágrafo oito sempre possuiu sua economia integrada de forma periférica ao Sistema Capitalista Mundial. Podemos visualizar tal fenômeno em todas as suas fases de desenvolvimento econômico<sup>6</sup>.

Na fase dita agro-exportadora, que se estendeu do descobrimento à década de 1930, a economia brasileira fornecia alguns produtos de natureza agrícola ou mineral de interesse do mercado europeu em determinados ciclos: num período a cana-de-açúcar, num período o ouro, num período o algodão e, por fim, num período o café. Situação mantida pelas elites que se beneficiavam deste modelo de desenvolvimento até o próprio tornar-se inoperante pelas duas Grandes Guerras e pela crise econômica de 1929.

Assim, entre 1930 e 1961 o país se industrializou sob o comando de governos de caráter nacionalista num processo de substituição de importações. Podemos até afirmar que neste curto lapso da história econômica brasileira a tendência de subordinação internacional foi amenizada pelo fato de o país ter apresentado algumas tendências positivas em termos econômicos que o levaram a se destacar na economia mundial: referimos-nos à criação de um mercado interno, urbanização das principais regiões econômicas e como resultado dos dois itens anteriores apresentação de altas taxas de crescimento de seu Produto Interno Bruto (PIB).

Mas, com a crise de tal modelo de industrialização entre os anos 1962 e 1967 e a entrada, no plano político, dos governos militares em 1964, a tendência de subordinação foi reconstituída e ocorreu como afirmado nos parágrafos acima a entrada das multinacionais do setor automobilístico no país garantindo a introdução do fordismo de uma forma tardia justamente por o modelo já apresentar sinais de desgaste nos países centrais.

---

<sup>6</sup> As referências que consultamos para esta apresentação da história econômica brasileira foram respectivamente: Furtado (1997; 1983; 2002); Prado Júnior (1997; 1998) e Tavares (1986; 1999).

O país impulsionado com a adoção por meio da contribuição do Estado do regime de acumulação fordista obteve taxas elevadíssimas de crescimento no lapso compreendido entre os anos 1968 e 1979 – período conhecido como do Milagre Econômico – quando então o modelo também colapsou e iniciou-se toda uma década de crises e tendências inflacionárias estratosféricas que acompanharam toda a década de 1980 e metade da década de 1990.

Durante este ínterim ocorreu no plano político a reinserção do país ao regime democrático e foram tentadas, amiúde, soluções para debelar o surto inflacionário que durante um certo período – 1985 a 1994 – e uma série de planos econômicos – Plano Cruzado (1986), Plano Bresser (1987), Plano Verão (1989), Plano Collor (1990) – não conseguiram debelar o surto inflacionário.

Somente em meados da década de 1990 com a implementação do Plano Real é que tivemos o surto inflacionário debelado.

Mas, juntamente com a erradicação do surto inflacionário, a implementação do Plano Real em 1994, com forte inspiração neoliberal, também caracterizou no plano político a adequação do Estado brasileiro aos ditames do Capital Especulativo Parasitário. Novamente assistimos tal adaptação de forma retardada temporalmente em relação aos países de economia central que iniciaram tal processo já durante a década de 1980 também em resposta ao surto inflacionário gerado pela falência do modelo Keynesiano em meados da década de 1970.

O curioso do caso brasileiro foi o fato da adaptação do regime de acumulação ter se dado no Brasil via medidas tomadas pelo Estado, como todo o processo de industrialização precedente. Assim, o Estado brasileiro à medida que defendeu através dos meios de comunicação de massa (*mass media*) a implementação do modelo neoliberal com o objetivo de substituir o Estado de inspiração Keynesiana ligado ao capital produtivo anterior por um Estado que se preocupasse com a defesa dos interesses da classe rentista, também defendeu através dos mesmos meios a necessidade de uma transição no regime de acumulação que se orientava pelo modelo fordista.

Desta forma durante a década de 1990 fomos testemunhas de profundas alterações no direcionamento do modo de regulamentação, onde o Estado de inspiração Keynesiana foi substituído pelo Estado neoliberal, e do regime de acumulação onde as estruturas produtivas

nacionais passaram por forte processo de reestruturação para se adequarem ao modelo toyotista em oposição ao modelo fordista que lhes direcionava o funcionamento anterior.

A Aracruz Celulose, que em sua implementação durante os governos militares, possuiu um parque produtivo e um regime organizacional modelado segundo os ditames fordistas passou, dada as transformações organizacionais e políticas no quadro mundial e nacional, por uma profunda reestruturação produtiva durante a década de 1990.

Tal reestruturação nos interessou como objeto de estudo pelo fato de ter trazido novos elementos para as contradições entre a força de trabalho e a gestão do capital que mereceram nossa atenção. Como exposto nos parágrafos acima os programas de reestruturação procuraram adequar o funcionamento das organizações à lógica do Capital Especulativo Parasitário.

Nesta adequação o que se pretendia era restabelecer, ou às vezes ampliar, a lucratividade dessas organizações em tempos de não crescimento ou até mesmo de queda da demanda. Isto implicou uma série de medidas no que tange ao gerenciamento da organização da produção que levaram a uma ampliação da exploração da força de trabalho.

Referimos-nos a um achatamento do salário real oriundo de um corte dos rendimentos indiretos<sup>7</sup>, a uma intensificação do trabalho por meio de incorporação de atividades de manutenção e supervisão na tarefa normal de operação, enfim, a uma série de medidas tomadas pelas organizações para tentarem retirar o máximo de mais valia da força de trabalho com o intuito de aplacar a sede intensa de valor do Capital Especulativo Parasitário<sup>8</sup>.

A adoção de tais medidas nos países de economia central – que como dissemos anteriormente antecedeu tal adoção no Brasil – foi acompanhada por um confronto direto do capital

---

<sup>7</sup> Como rendimentos indiretos queremos nos referir a ganhos de base social como salário família, auxílio moradia, plano de saúde, enfim a uma série de benefícios que em geral foram retirados dos trabalhadores quando dos processos de reestruturação produtiva como medida de redução de custos.

<sup>8</sup> Segundo Chesnais (1996) o modelo gerencial que fundamenta tal adaptação em nível da gestão da organização como um todo é a Governança Corporativa. Tal modelo submete a gestão da organização aos ditames do Capital Especulativo Parasitário por duas razões principais: submetendo as decisões administrativas ao crivo da assembléia de acionistas e, como corolário do primeiro fator, exigindo da produção o máximo de lucratividade possível para que a parcela de dividendos dos acionistas possa ser ampliada. Percebe-se portanto que toda a empresa passa a funcionar segundo os ditames da classe rentista formada pelos acionistas que são as personificações do Capital Especulativo Parasitário.

personificado na figura dos empresários cujos interesses eram justificados pelos governos e pela força de trabalho personificada na figura dos trabalhadores.

Os trabalhadores dos países de economia central tendiam a repudiar tais medidas de forma brutal por meio de diversas manifestações contrárias; inclusive a mais direta, que é a greve. Descrições de tais movimentos podem ser encontradas em Coriat (1994) e Gounet (2002) que apresentaram a rejeição dos trabalhadores da Toyota e da Nissan – principais indústrias automobilísticas do Japão – à nova organização do trabalho e Antunes (2003) que comentou o duro embate entre os sindicatos ingleses e os Governos Neoliberais de Thatcher e Major que tentaram implementar as condições de trabalho oriundas do modelo Toyota juntamente com as medidas de desmantelamento do Estado do Bem-estar keynesiano.

No caso da empresa em estudo, contrariamente ao acontecido no restante do mundo, nenhum sinal de embate radical foi promovido pelos seus trabalhadores que com as medidas tomadas na reestruturação tiveram uma brutal alteração de sua rotina de trabalho – isto em termos técnicos e também em termos organizativos – e também, como nas demais organizações pelo mundo, tiveram grande parte de seus benefícios indiretos suprimidos<sup>9</sup>.

Tais elementos que animaram a contradição entre a força de trabalho e o capital na Aracruz Celulose levaram-nos a questionar a possibilidade de perfis tão distintos de trabalhadores como o são o regulado pelo modelo fordista-keynesiano e o toyotista-neoliberal poderem se transpor num curto lapso – mesmo que a reestruturação como um todo tenha se dado durante oito anos, 1990 a 1998, o processo de adaptação se deu em apenas um ano – sem que nenhuma oposição radical viesse a ser manifestada.

Detendo-se sobre estes elementos estranhos à contradição imanente ao modo de produção capitalista tentamos encontrar motivos que explicassem tal estado de coisas analisando as estratégias tomadas pela gerência no momento da reestruturação e seus possíveis impactos nas operações da força de trabalho.

---

<sup>9</sup> Se for considerada a classe trabalhadora como um todo, pode-se afirmar que a queda dos rendimentos se deu até na remuneração direta devido ao fato de os trabalhadores que passaram a ser lotados nas empreiteiras não perceberem a mesma condição de remuneração despendida pela Aracruz.

Muitas questões surgiram quando este caminho de análise por nós foi seguido e, a necessidade de um olhar mais atencioso sobre as formações subjetivas da força de trabalho tornou-se extremamente necessário.

Foi assim que a obra do Filósofo Michel Foucault nos serviu de apoio para os nossos questionamentos demarcando o caminho que deveria ser seguido para que pudéssemos compreender o porquê da não homologia de fenômenos no que tange às manifestações da classe trabalhadora quando da passagem por experiências de reestruturação produtiva.

E o apoio fornecido pela obra de Michel Foucault foi justamente em apresentar um conceito de subjetividade que permitisse pensá-la como algo móvel, plástico e produzido pelas relações sociais que marcam os corpos ao se relacionarem com as redes de exercício de poder que compõem nossas sociedades capitalísticas, ou seja, pensar a subjetividade como um processo em constante construção, impulsionado por forças que nos rodeiam e não como algo acabado e dado *à priori* no sentido de uma interioridade.

Nesta perspectiva, a subjetividade no pensamento foucaultiano é pensada como uma dobra das relações sociais que amarram os corpos em exercícios de poder presentes nas mesmas como a apresenta Gilles Deleuze (1988, p. 104) ao fazer uma leitura do conceito de subjetividade na obra de Michel Foucault,

Um “entre lugar” entre um lado de dentro e um lado de fora ... “lado de fora que não é um limite fixo, mas uma matéria móvel, animada de movimentos peristálticos, de pregas e de dobras que constituem um lado de dentro: nada além do lado de fora, mas exatamente o lado de dentro do lado de fora.

Utilizando-se deste conceito de subjetividade e analisando o aparente paradoxo entre os fenômenos de manifestação da força de trabalho nos países de economia central e as manifestações da força de trabalho da INCEL é que encontramos nosso problema de pesquisa e traçamos nossos objetivos para realizá-la.

A pergunta que então baseou nossas inquietações sobre o tema foi: como as relações de poder presentes no modelo da reestruturação contribuíram para a produção de subjetividades necessárias aos novos arranjos do sistema produtivo?

Com tal questionamento, esperávamos, em linhas gerais, analisar o impacto das transformações sofridas pela Aracruz Celulose S.A. durante a reestruturação produtiva e administrativa implementada durante a década de 1990 no ambiente de trabalho dos seus funcionários tentando identificar correlações entre as mudanças estruturais e administrativas e as mudanças no perfil assumido pela força de trabalho elencando os dispositivos de poder utilizados na estratégia geral da reestruturação.

Análise genérica que pôde ser fragmentada em investigações mais específicas nas quais pretendemos:

- Descrever as transformações significativas na economia política de nossa contemporaneidade as quais fundamentaram os movimentos de reestruturação produtiva;
- Analisar de forma detalhada quais foram os impactos das mudanças no ambiente de trabalho, tomando atenção especial nas possíveis modificações do perfil assumido pela força de trabalho, e;
- Identificar os dispositivos de poder presentes na legitimação do processo de reestruturação produtiva.

Para realizar este itinerário, discutimos no primeiro capítulo as transformações econômico-políticas que se fizeram presentes no período pós década de 1980, dando atenção especial: às modificações ocorridas na relação entre as formas funcionais do Capital; às alterações no regime de acumulação ocorridas como adaptação deste às modificações entre as hierarquias nas formas funcionais do Capital e às modificações no modo de regulamentação que também se fizeram para acompanhar aquelas modificações nas formas funcionais.

No segundo capítulo apresentamos a analítica das relações de poder de Michel Foucault; caracterizando num primeiro momento o período específico em que Foucault discute as relações de força que caracterizam as relações de poder para, num segundo momento, discutirmos os mecanismos de poder específicos das disciplinas e biopolíticas.

No terceiro capítulo discorreremos sobre os procedimentos metodológicos que orientaram nossa pesquisa.



Para, por fim, no quarto capítulo efetuarmos o estudo do caso da unidade da Aracruz Celulose de Barra do Riacho (INCEL).

## **CAPÍTULO 1**

## TRANSIÇÃO DE REGIME DE ACUMULAÇÃO

Este capítulo tem por finalidade analisar as transformações no regime de acumulação<sup>10</sup> e sua conseqüente transformação do modo de regulamentação procurando encontrar um fundamento específico em termos de funcionamento do Modo Capitalista de Produção que justifique as mudanças na superfície percebidas como transições de acumulação e regulamentação.

Seguindo tal raciocínio, acompanhamos as transformações nos conceitos e práticas dos regimes de acumulação entre fins da década de 1970 e início da década de 1990 e percebemos serem profundas as reorientações na forma e na regulamentação do regime.

Quanto à forma o que assistimos foi a substituição em nível microeconômico do regime de acumulação via produção em massa para a acumulação flexível<sup>11</sup>, ou na taxonomia mais utilizada, a transição do regime fordista para o regime toyotista ou ohnista. Quanto à regulamentação assistimos em nível macroeconômico a transição do modo de regulamentação estatal keynesiano para o neoliberal.

Afirmamos que tais transições de superfície são reflexos das mudanças de hegemonia dos tipos de capital que orientam o sentido geral da acumulação.

---

<sup>10</sup> Usamos a linguagem da Escola da Regulamentação para descrevermos a trajetória do sistema capitalista no decorrer das décadas de 1980 e 1990. A construção dessa Escola se deu a partir dos trabalhos dos economistas franceses Lipietz (1986), Aglietta (1979) e Boyer (1986), mas, não utilizamos os referidos autores diretamente, usamos como é visto no decorrer do texto, o trabalho de Harvey (2003) que se utiliza da linguagem dessa escola. No pensamento exposto por essa Escola o sistema capitalista é entendido como formado por um regime de acumulação e um modo de regulamentação. O regime de acumulação seria responsável pela definição de uma certa organização do trabalho e a criação de instrumentos de controle da variação dos preços no intuito de estabelecer uma base segura para a acumulação capitalista. O modo de regulamentação social garantiria que as regras e leis necessárias ao funcionamento do regime de acumulação fossem internalizadas pelos indivíduos que compõem o corpo social, a descrição de David Harvey (2003, p. 117) é bem explícita nestes termos,

Um regime de acumulação “descreve a estabilização, por um longo período, da alocação do produto líquido entre consumo e acumulação; ele implica alguma correspondência entre a transformação tanto das condições de produção como das condições de reprodução de assalariados”. Um sistema particular de acumulação pode existir porque “seu sistema de reprodução é coerente”. O problema, no entanto, é fazer os comportamentos de todo tipo de indivíduos – capitalistas, trabalhadores, funcionários públicos, financistas e todas as outras espécies de agentes-econômicos – assumirem alguma modalidade de configuração que mantenha o regime de acumulação funcionando. Tem de haver, portanto, “uma materialização do regime de acumulação, que toma a forma de normas, hábitos, leis, redes de regulamentação etc. que garantam a unidade do processo, isto é, a consistência apropriada entre comportamentos individuais e o esquema de reprodução. Esse corpo de regras e processos sociais interiorizados tem o nome de modo de regulamentação”.

<sup>11</sup> Expressão utilizada e defendida por David Harvey no livro *Condição pós-moderna*.

Neste transitar entre as décadas de 1970 e 1990 o acontecido foi a tomada de hegemonia do Capital Especulativo Parasitário em relação aos Capitais Produtivo e Comercial que regiam o período anterior.

Destarte, para acompanhar tais transições, traçaremos o seguinte itinerário: primeiramente conceituaremos a transição de hegemonia entre as formas funcionais do Capital; posteriormente acompanharemos as modificações no regime de acumulação, apresentando, caracterizando e contrastando os regimes de acumulação específicos; finalizaremos, por fim, com a transição do modo de regumamentação keynesiano para o neoliberal.

### **1.1. Da hegemonia do Capital Industrial à hegemonia do Capital Especulativo Parasitário.**

Referindo-nos a Karl Marx (2002, p. 181) encontramos que o movimento realizado pelo valor<sup>12</sup> para adquirir a capacidade de se expandir e assim tornar-se capital apresenta uma forma específica de circulação, acompanhemos,

A forma completa desse processo é, por isso,  $D - M - D'$ , em que  $D' = D + \Delta D$ , isto é igual a soma de dinheiro originalmente adiantada mais um acréscimo. A esse acréscimo ou o excedente sobre o valor primitivo chamo de mais-valia (valor excedente). O valor originalmente antecipado não só se mantém na circulação, mas nela altera a própria magnitude, acrescenta uma mais-valia, valoriza-se. E este movimento transforma-o em capital.

Esta forma específica de circulação, porém, representa um modelo geral e com elevado nível de abstração que tenta capturar a especificidade genérica da circulação e expansão do Capital.

O Capital nesta descrição encontra-se em um nível de abstração bem elevado e, portanto, distante da realidade concreta vivenciada no dia a dia da produção capitalista. O motivo para este distanciamento é a quase nula possibilidade de um único capitalista exercer as duas fases peculiares da circulação, ou seja, trocar o dinheiro por mercadoria e posteriormente trocar a mercadoria pelo dinheiro acrescido por um incremento.

---

<sup>12</sup> Aqui é preciso ficar bem claro que para Marx (2002) só é Capital o valor que adquire a capacidade de expandir-se ao passar pela circulação, ou seja, só pode ser considerado Capital aquele valor que ao passar pelo processo de circulação retorne acrescido de um certo excedente em relação à proporção na qual iniciou o processo.

Assim, no intuito de se aproximar um pouco mais da realidade concreta, Karl Marx (2002, p. 186) identificou três espécies específicas de Capital com formas idiossincráticas de circulação as quais proporcionariam um vislumbre mais aproximado com a realidade concreta do funcionamento da acumulação capitalista,

Comprar para vender, ou, mais precisamente, comprar para vender mais caro,  $D - M - D'$ , parece ser certamente forma particular de uma espécie de capital, o capital mercantil. Mas também o capital industrial é dinheiro, que se converteu em mercadoria e, com a venda da mercadoria, se reconverte em mais dinheiro. Fatos que ocorrem fora da esfera de circulação, no intervalo entre a compra e a venda, não acarretam nenhuma mudança a essa forma de movimento. No capital que rende juros patenteia-se finalmente abreviada a circulação  $D - M - D'$ , com seu resultado sem o estágio intermediário, expressando-se concisamente em  $D - D'$ , dinheiro igual a mais dinheiro, valor que ultrapassa a si mesmo.

É importante destacar aqui a especificidade da circulação dessas três formas funcionais distintas de circulação do Capital<sup>13</sup>: Capital Mercantil ( $D - M - D'$ ); Capital Industrial ( $D - M \dots (p)$ <sup>14</sup> ...  $M' - D'$ ) e Capital a Juros ( $D - D'$ ).

As formas Capital Mercantil e Capital a Juros, nesta primeira aproximação realizada por Marx (2002) teriam certo grau de autonomia umas em relação às outras e em relação ao Capital Industrial; inclusive por historicamente Karl Marx *apud* Reinaldo A. Carcanholo e Paulo Nakatani (1999, p. 9) identificar serem as mesmas mais antigas que o Capital Industrial que representa a forma específica do estabelecimento da sociedade capitalista,

As formas - o capital comercial e o capital gerador de juros - são mais antigas que a oriunda da produção capitalista, o capital industrial, a forma fundamental das relações de capital regentes da sociedade burguesa e com referência à qual as outras formas se revelam derivadas ou secundárias.

Mas, com o alvorecer da sociedade burguesa, a forma Capital Industrial teria subjugado as outras duas formas funcionais à sua lógica específica de circulação, ou seja, transformado o tipo idiossincrático de cada uma delas em fases de sua própria circulação, vejamos o raciocínio de Karl Marx *apud* Reinaldo A. Carcanholo e Paulo Nakatani (1999, p. 9),

E é por isso que o capital industrial, no processo do seu nascimento, tem primeiro de subjugar aquelas formas e convertê-las em funções derivadas ou especiais de si mesmo. Encontra, ao formar-se e ao nascer, aquelas formas mais antigas. [...] Onde a produção capitalista se desenvolveu na amplitude de suas formas e se tornou o modo dominante de produção, o capital produtor de juros está sob o domínio do capital industrial, e o capital

<sup>13</sup> Falamos aqui de formas funcionais porque o Capital se utiliza das mesmas para se materializar e conseguir a capacidade de expandir-se. O Capital assim, na visão de Marx (2002) não possuiria uma forma única, concreta, melhor dizendo, uma essência, o Capital seria uma entidade que assumiria algumas formas específicas de tempo em tempo no intuito de expandir-se.

<sup>14</sup> Referente ao processo de produção.

comercial é apenas uma figura do capital industrial, derivada do processo de circulação. Ambos têm de ser antes destruídos como formas autônomas e antes submetidos ao capital industrial.

Sendo assim, aceitando a afirmação de Marx da subjugação das formas Capital a Juros e Capital Mercantil pelo Capital Industrial, podemos desdobrar as formas específicas de seu ciclo de circulação se utilizando das formas do Capital a Juros e do Capital Mercantil que antes, operando autonomamente, precediam-no historicamente.

Logo, tendo como ponto de partida o ciclo de circulação do Capital Industrial – D - M ... (p) ... M' - D' – teríamos o “D” sendo representado pelo Capital a Juros, o “M” sendo representado pelo Capital Produtivo e o M' sendo representado pelo Capital Mercantil; as três cumprindo, destarte, funções específicas para tornarem mais eficaz a acumulação e expansão capitalista.

O Capital circulando por este ciclo assumiria: a forma “D”, para cumprir a função de dinheiro e neste momento seria representado pelo Capital a Juros; a forma “M” onde se converteria em Capital Produtivo, ou seja, composto de força de trabalho e meios de produção, para cumprir a função de produção e a forma M', na qual a mercadoria já impregnada de mais-valia extraída da fase produtiva, assumiria a forma de Capital Mercantil para cumprir a função de comercialização, realizando assim, a mais-valia acumulada no momento da produção, como nos mostram Reinaldo A. Carcanholo e Paulo Nakatani (1999, p. 7),

O valor-capital assume a forma de capital-dinheiro, para cumprir as *funções* do dinheiro, isto é, meio geral de compra e meio de pagamento. Depois da compra, converte-se nos elementos materiais do capital produtivo. A expressão D - M indica a metamorfose (ou conversão) do capital da sua forma capital-dinheiro para capital-produtivo. Sob a forma de meios de produção e força de trabalho, o capital deve cumprir as *funções* produtivas, isto é, a criação do valor e da mais -valia. Posteriormente, o valor-capital assume a forma de capital-mercadoria (já impregnada de mais-valia) para cumprir as *funções* de mercadoria: os produtos que o constituem devem ser vendidos.

Convém destacarmos que, neste tipo específico de circulação representado pelo Capital Industrial no qual o Capital para se expandir assume as formas Capital a Juros, Capital Produtivo e Capital Mercantil, o Capital a Juros e o Capital Mercantil não possuem a capacidade de gerarem a mais-valia.

As formas funcionais do Capital são arranjadas neste modelo, para tentarem maximizar o processo de produção e realização da mais-valia. Consegue-se com esse arranjo um desempenho

melhorado comparado ao fato de o Capital Produtivo ter de realizar sozinho todas as funções necessárias à expansão.

Mas, a mais-valia só é gerada na fase produtiva da circulação do Capital. Assim, o que ocorre é que a mais-valia é gerada no momento que o Capital assume a forma produtiva para posteriormente ser repartida proporcionalmente com as outras formas funcionais como nos expõem Reinaldo A. Carcanholo e Paulo Nakatani (1999, p. 8),

Dos três, o único capital autonomizado capaz de produzir diretamente a mais-valia é o capital produtivo. Deve compartilhar esse excedente-valor com as outras duas formas funcionais autonomizadas: o capital comercial e o capital a juros. E o faz, até certo ponto, de bom grado, na medida em que estes cumprem funções úteis para a circulação do capital industrial. Sem a existência destes dois, a magnitude de valor constituída pelo capital produtivo não seria capaz de produzir a mais-valia na mesma medida.

Neste contexto no qual o Capital a Juros comparece como um elo em um arranjo, em que a especificidade de sua circulação maximiza o resultado global da acumulação do capital, podemos dizer que este cumpre também uma função produtiva e, portanto não pode ser reconhecido como parasitário apesar do fato de sobreviver da mais-valia gerada por outro Capital como asseveram Reinaldo A. Carcanholo e Paulo Nakatani (1999, p. 9),

Apesar do capital a juros (também o capital comercial) se apropriar de parte da mais-valia sem produzi-la, ele não é parasitário uma vez que contribui para que o capital produtivo o faça. Permite até que o capital, em seu conjunto, seja mais eficiente. O capital a juros se subordina à lógica do capital industrial. Durante determinado estágio de desenvolvimento do capital, o capital produtivo é o dominante, subordinando à sua lógica tanto o capital a juros como o capital comercial.

Mas, o curioso e problemático do Capital a Juros é que quando sua forma específica de circulação ( $D - D'$ ) se generaliza por toda a sociedade, a impressão criada é a de que toda renda regular e perene faça parte do rendimento de algum Capital a Juros, como afirmam Reinaldo A. Carcanholo e Paulo Nakatani (1999, p. 10) “O desenvolvimento, a expansão, a existência generalizada do capital a juros no capitalismo desenvolvido transforma todo tipo de rendimento regular em uma receita que parece provir de um capital a juros”.

Dessa forma, certas operações que se alastraram com o desenvolvimento do capitalismo, como a negociação da dívida dos Estados e das empresas na forma de títulos, passaram a ser encaradas como geradoras de valor provenientes de um Capital a Juros, mesmo não o sendo.

Foi este estágio de desenvolvimento do capitalismo que deu origem ao Capital Fictício. O Capital Fictício seria representado justamente pela conversão de algum Capital Dinheiro em títulos da dívida pública (títulos públicos) ou privada (debêntures), títulos de propriedade de alguma sociedade mercantil (ações), além de operações nos ditos mercados futuros nos quais assume a propriedade de mercadorias que ainda não foram produzidas ou se estabelece outros convertidores para dívidas em operações como a de *swap*.

O aspecto dramático do Capital Fictício é que apesar de não representar necessariamente um Capital, sua posse – no caso a propriedade de um título por alguém – dá ao proprietário o direito de exigir parte da mais valia gerada na fase produtiva da circulação do Capital e, por o mesmo não exercer nenhuma função auxiliar à produção, sua remuneração<sup>15</sup> é completamente de caráter parasitário como defendem Reinaldo A. Carcanholo e Paulo Nakatani (1999, p. 14),

A remuneração do capital fictício está constituída pelos juros auferidos e pelos chamados ganhos de capital obtidos nos mercados especulativos. O capital fictício obtém tais remunerações através de transferência de excedente-valor produzido por outros capitais ou por não-capitais. Isso significa que o capital fictício é um capital não produtivo, da mesma maneira que o capital a juros. No entanto, enquanto este cumpre uma função útil e indispensável à circulação do capital industrial e nessa medida, embora improdutivo, não pode ser considerado parasitário, o capital fictício é total e absolutamente parasitário.

François Chesnais (1996, p. 241) ao tratar esse aspecto da acumulação capitalista contemporânea possui a mesma perspectiva que Carcanholo e Nakatani (1989) quando assevera que,

Os capitais que se valorizam na esfera financeira nasceram – e continuam nascendo – no setor produtivo [...]. A esfera financeira alimenta-se da riqueza criada pelo investimento e pela mobilização de uma força de trabalho de múltiplos níveis de qualificação. Ela mesma não cria nada. Representa a arena onde se joga um jogo de soma zero: o que alguém ganha dentro do circuito fechado do sistema financeiro, outro perde.

E, como se não bastasse, além do fato de usufruir parasitariamente da mais-valia gerada na produção, este Capital possui movimento independente em relação ao Capital Produtivo, ou seja, não é a circulação do Capital Industrial que subjuga sua lógica de funcionamento, mas sim, ele próprio quem estabelece as regras de seu movimento como afirmam Reinaldo A. Carcanholo e Paulo Nakatani (1999, p. 14), “O capital fictício, tem um movimento independente do capital industrial e seu crescimento se explica por diferentes circunstâncias”.

---

<sup>15</sup> A remuneração dos títulos de qualquer espécie se dá através de uma quantia fixa paga semestralmente ou anualmente relativa a uma taxa de juros sob o valor de face do título (juros) e uma quantia variável oriunda das flutuações do seu preço nos mercados de capitais (ganho de capital). No caso das ações, sua remuneração se dá por uma quantia variável recebida anualmente como parcela dos lucros distribuídos (dividendo) e outra parcela também variável oriunda da variação de seu preço nos mercados de capitais (ganho de capital) (GITMAN, 2002).

Sendo assim, a taxa de crescimento desse Capital não se dá segundo as necessidades específicas da produção e sim, segundo suas próprias regras de expansão apesar do fato de sua remuneração ser oriunda da esfera produtiva.

Não é difícil de visualizar, em tal situação, que a desconexão entre as necessidades de expansão causaria um crescimento diferenciado das taxas entre essas formas idiossincráticas de Capital. E, observando as diferenças entre as suas maneiras de circular<sup>16</sup>, também não é difícil perceber qual forma de Capital apresentaria a maior taxa de crescimento; crescimento esse que acabaria aumentando em proporções cada vez mais intensas os estoques de Capital Fictício.

Quando então, o volume de Capital Fictício atingiu um nível insuportável para a esfera produtiva o mesmo converteu-se em Capital Especulativo Parasitário, conceito criado por Reinaldo A. Carcanholo e Paulo Nakatani (1999, p. 15), acompanhemos sua teorização,

Dessa maneira, o capital especulativo parasitário é o próprio capital fictício quando ele ultrapassa em volume os limites suportados normalmente pela reprodução do capital industrial. Sua característica básica está no fato de que ele não cumpre nenhuma função na lógica do capital industrial. É um capital que não produz mais-valia ou excedente-valor e não favorece nem contribui para a sua produção. No entanto, ele se apropria de excedente e o exige em magnitude crescente. Sua lógica é a apropriação desenfreada da mais-valia, ou melhor, do lucro (o lucro especulativo).

O momento primeiro em que iniciou-se esta hipertrofia do Capital Fictício tornando-o na conceituação de Carcanholo e Nakatani (1999) Capital Especulativo Parasitário foi a quebra em 1971 de forma unilateral pelos Estados Unidos do acordo de Bretton Woods, como afirma François Chesnais (1996, p. 248),

A morte desse sistema [referindo-se ao sistema monetário internacional representado pelo acordo de Bretton Woods], em 1971, levou, por etapas, não somente ao desaparecimento de qualquer ancoragem internacional das moedas, como também à transformação do mercado de câmbio em um espaço onde moedas e ativos financeiros estão dissoluvelmente imbricados.

As moedas dos países capitalistas avançados que até então encontravam no dólar norte-americano um padrão fixo de conversibilidade, passaram a possuir suas cotações nos mercados cambiais

---

<sup>16</sup> A circulação do Capital Fictício, observada do caráter individual e isolado do detentor de algum direito de apropriação que o represente, é idêntica à circulação do Capital a Juros, ou seja,  $D - D'$ , em outras palavras, o Capital expande-se sem a necessidade de materializar-se em algum elemento necessário à produção. Se compararmos essa maneira de circular com a do Capital Industrial ( $D - M \dots (p) \dots M' - D'$ ), podemos perceber claramente, levando-se em consideração o ponto de vista do investidor capitalista, como a primeira forma apresenta-se preferível à forma de circulação do Capital Industrial. Destarte, não é de se admirar que as taxas de crescimento dos volumes de Capital tenham crescido muito mais velozmente para o Capital Fictício que para o Capital Industrial.



determinadas conforme qualquer outra mercadoria, ou seja, seus preços de compra e venda passaram a ser determinados conforme as variações entre as pressões compradoras e vendedoras na negociação das mesmas nos mercados cambiais, conforme assevera François Chesnais (1996, p. 248),

Hoje em dia, todas as moedas, inclusive o dólar [...], voltaram a se confundir entre os ativos financeiros, cuja valorização resulta da circulação (venda e compra, tomada e concessão de empréstimo) e das variações de seu valor relativo. Essa circulação dá-se nos mercados de câmbio, que são, ao lado dos mercados de “produtos derivados”, o segmento mais importante por seu volume, o mais imprevisível em seus movimentos e o mais devastador em seus efeitos econômicos.

Se quisermos encontrar um motivo interno aos Estados Unidos segundo Chesnais (1996) que justificaria a quebra do acordo que manteve o sistema financeiro mundial sob regulamentações firmes por um longo período, devemos nos concentrar na hipertrofia do endividamento interno e externo americano que se iniciou entre os anos 1965-1971.

Após a reconstrução da Europa em fins da década de 1950 e o aparecimento de novas economias industrializadas, ficou claro a partir da década de 1960 que havia um excesso de oferta de mercadorias no mercado mundial.

Sendo assim, os Estados Unidos – que após o acordo de Bretton Woods haviam se tornado o centro econômico/financeiro do sistema capitalista – com o intuito de evitar uma crise geral do sistema começou a financiar sozinho este excesso de mercadorias que fluíam dos demais países industrializados – principalmente o Japão e a Alemanha – para o seu território.

Esse excesso foi financiado via elevados déficits no balanço de pagamentos norte-americano que, por ventura, eram financiados via uma política monetária frouxa – aumentando a quantidade de moeda em posse do público – para que se pudesse realizar a criação de Bônus do Tesouro<sup>17</sup> no apelo de atrair capital estrangeiro para que a relação deficitária com o restante do mundo fosse coberta pela entrada desses capitais oriundos da emissão de títulos.

Tendência essa de endividamento que só fez por agravar-se com o financiamento da Guerra do Vietnã pelos mesmos mecanismos.

---

<sup>17</sup> Trata-se da transformação do volume do endividamento em uma série de títulos que são vendidos nos mercados financeiros externos para que com a arrecadação do dinheiro possa se cobrir o déficit do balanço de pagamentos. Tal fenômeno é também conhecido como securitização da dívida pública.

Destarte, o excesso de moeda em posse do público acabou gerando um surto inflacionário nos anos posteriores a 1965 o que levou a uma certa desconfiança dos demais países centrais da possibilidade dos Estados Unidos manterem a taxa de conversão do dólar com o ouro nos termos do acordo.

Desse modo, com esta desconfiança, muitos países portadores do dólar norte-americano – principalmente Japão e Alemanha – começaram a converter seus montantes desta moeda em ouro o que acabou levando ao quase esvaziamento das reservas americanas desse metal guardadas no Fort Nox.

Assim, em setembro de 1971 quando muito pouco do ouro de suas reservas restava, os Estados Unidos resolveram dar fim unilateralmente ao Acordo de Bretton Woods, passando a partir de então as cotações das moedas a variarem conforme as flutuações dos mercados cambiais. François Chesnais (1996, p. 250) apresenta de forma sucinta tais acontecimentos,

O principal fator interno, de exclusiva responsabilidade dos EUA, foi a explosão da dívida federal, conjugada a um déficit crescente na balança de pagamentos. A criação desenfreada de meios monetários para financiar a emissão de bônus do Tesouro tornou insustentável a manutenção da paridade dólar-ouro. A partir de 1965, o duplo déficit do orçamento e dos pagamentos externos, agravado pelo financiamento da guerra do Vietnã, traduziu-se por emissões de dólares, cuja conversão ao ouro era pleiteada imediatamente pelos outros países. As reservas de Fort Nox estavam se esvaziando.

A partir de então, um sítio de especulação passou a se formar com a compra e venda de moedas nos mercados cambiais, fazendo do mercado cambial uma possibilidade de se obter lucros explicitamente financeiros.

Outro evento importante para destacarmos o período de hegemonização do Capital Especulativo Parasitário foi, como já iniciada a exposição, a criação a partir da década de 1970, primeiramente pelos Estados Unidos e depois seguida pelos demais países de economia central, de uma economia do endividamento nascida das desregulamentações que acompanharam o fim do acordo de Bretton Woods como aponta François Chesnais (1996, p. 251),

Sem freios, graças ao desmoronamento das barreiras que o sistema de Bretton Woods erguera provisoriamente, os instrumentos de liquidez criados pelo governo americano para financiar a dívida pública deram início à economia do endividamento (a debt economy<sup>18</sup>). Desde meados da década de 1970, ela se tornou parte integrante das

---

<sup>18</sup> Economia do Endividamento.

características estruturais da economia americana, primeiro, e depois de muitos outros países, entre os quais a França.

O impacto da criação da economia do endividamento na formação de ambientes propícios para o crescimento da massa monetária que representa o Capital Especulativo Parasitário se deu na medida em que este movimento proporcionou o crescimento dos euromercados nos quais eram movimentados os eurodólares como assevera François Chesnais (1996, p. 251), “[...] a economia de endividamento americana também alimentou o florescimento dos euromercados, primeiro elo no nascimento dos todo-poderosos mercados financeiros de hoje”.

A criação dos euromercados durante a década de 1950 nasceu de práticas de alguns bancos ingleses que começaram a trabalhar com a movimentação de dólares no intuito de se proteger da queda da libra esterlina nesta década.

Os primeiros clientes com os quais os bancos ingleses começaram a trabalhar foram as multinacionais norte-americanas que, já em processo de internacionalização, durante esta época, utilizavam os serviços dos bancos ingleses.

Neste movimento, as multinacionais foram seguidas pelos bancos americanos, também em fase de internacionalização, que encontraram em terreno inglês regulamentações menores que em seu território. Surgiu assim a movimentação dos eurodólares<sup>19</sup> como descreve François Chesnais (1996, p. 252),

O verdadeiro ponto-de-partida dos euromercados parece ter sido dado, na época, pelo comportamento dos bancos britânicos. Cada vez mais incomodados com a queda da libra esterlina, eles começaram a trabalhar em dólares, chamados “eurodólares” por serem originários de operações de débito/crédito de contas gerenciadas fora do país que os emitia, os EUA. Essas contas foram inicialmente as das multinacionais americanas, e logo dos bancos norte-americanos, que estavam se encaminhando para a internacionalização de suas atividades.

De movimentações tímidas durante a década de 1950 – em torno de dois bilhões de dólares – e início da década de 1960 – em torno dos quatro e meio bilhões de dólares – este mercado de eurodólares cresceu a taxas assombrosas desde então, alcançando a marca dos cento e sessenta bilhões de dólares em 1973 para, a partir daí, dobrar de tamanho a cada três anos até a estabilização do crescimento em 1981 e a retomada com as medidas dos governos neoliberais como afirma François Chesnais (1996, p. 253),

---

<sup>19</sup> Chama-se eurodólar por o mesmo circular em território diferente do qual foi criado.

Em 1952, o mercado dos eurodólares movimentava aproximadamente 2 bilhões de dólares; em 1960, em valores líquidos, ainda não ultrapassava 4,5 bilhões. Pouco mais de doze anos depois, às vésperas da alta do preço do petróleo em 1973, esse montante atingia 160 bilhões de dólares. A partir de 1973, a massa movimentada dobra a cada três anos, até 1981, depois segue-se um período de estagnação até retomar o crescimento, sob o impulso da liberalização monetária e financeira dos governos neoliberais.

As relações entre dívida pública, euromercados e liberalizações se deram na medida em que o endividamento público crescente a partir de 1960 alimentou a criação de eurodólares no mercado europeu cuja massa monetária crescente exigiu dos governos a liberalização de sua movimentação.

Com esta liberalização criou-se o terceiro ninho de obtenção de lucros especulativos que foram os mercados bolsistas internacionais sustentados em sua grande parte pela movimentação dos eurodólares; neles é que são negociadas as ações das sociedades anônimas conjuntamente com os títulos de dívida pública e privada.

Tivemos assim, a criação de três ambientes específicos onde o Capital Especulativo Parasitário passou a executar seu tipo particular de circulação e se expandir de forma relativamente autônoma em relação à produção: os mercados cambiais; os mercados de obrigações e os mercados de ações e derivativos.

Esta condição representa a hegemonia do Capital Especulativo Parasitário na definição da lógica da acumulação na fase posterior à década de 1980, na qual os mercados financeiros começaram a direcionar, de forma pungente, a acumulação capitalista, tendo como reflexo, a necessidade de uma reorganização do regime de acumulação e também o estabelecimento de um novo modo de regulamentação, como veremos nos dois tópicos seguintes.

## **1.2. Do Fordismo ao Toyotismo.**

O modelo de organização da produção hegemônico entre as décadas de 1940 e 1970, tratava-se do modelo fordista. Tal modelo possuiu como grandes pais fundadores o engenheiro norte americano Frederick Winslow Taylor e o empresário Henry Ford.

A Taylor – que iniciou seus estudos da organização do trabalho em 1881 – coube a função de implementar, através do que se denominou posteriormente Administração Científica, uma

reformulação no que tangia à organização do trabalho. É de sua autoria a separação drástica entre a concepção (*savoir faire*) e a execução do trabalho na linha produtiva assim como auxiliado pelos trabalhos da família Gilbreth<sup>20</sup> um controle rigoroso dos tempos e movimentos do trabalho através de medições precisas das tarefas executadas pelos trabalhadores; função que passou a ser exercida magistralmente pelos supervisores.

Antes da implementação de seu modo de gerenciamento – estamos nos referindo à primeira década do século XX – as duas etapas a que ele dividiu a realização do trabalho se encontravam unidas e de posse do próprio trabalhador que as internalizava durante um longo período – de cinco a sete anos – de treinamento sob a orientação dos sindicatos<sup>21</sup>, ou seja, eram os próprios trabalhadores que possuíam o controle da concepção e organização do trabalho como descrevem Fernando C. Prestes Motta e Isabella F. G. de Vasconcelos (2002, p. 30) ao demarcarem o ambiente laborativo da *aetas* pré-Taylor,

Nessas indústrias, artesãos e operários especializados eram empregados e exerciam a sua técnica por meio do sistema de empreitada [...]. Por meio do sistema de empreitada, os empreendedores (proprietários das fábricas) transferiam para os profissionais e artesãos autônomos a responsabilidade de montar o sistema produtivo em suas fábricas. O profissional subcontratado assumia o risco e a responsabilidade pela produção e era pago com base nos resultados obtidos.

Taylor, então, no intuito de desqualificar esses saberes laborativos<sup>22</sup> que se centravam na corporeidade dos trabalhadores e com isso diminuir a pressão política dos mesmos no ambiente fabril, desenvolveu o seu novo método onde a concepção ficaria de posse da gerência científica

---

<sup>20</sup> Notadamente os trabalhos de Frank e Lilian Gilbreth relativos à aplicação da Administração Científica em sua empresa de construção civil reunidos sob o nome de *The Writting of the Gilbreths*, Spriegel and Myers (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 33).

<sup>21</sup> Tal análise de que eram os sindicatos norte-americanos que detinham o monopólio da transmissão do “como” fazer o trabalho na época que Taylor iniciou os seus estudos sobre organização pode ser encontrada em Peter Drucker (1999, p. 16). Analisando este fato ele afirma: “Eles [ao se referir aos sindicatos] exigiam um aprendizado de cinco a sete anos, mas não tinham treinamento sistemático, nem estudo do trabalho. Não era permitido anotar nada [...]. A afirmação de Taylor, de que o trabalho podia ser estudado, analisado e dividido em uma série de movimentos repetitivos simples – cada um dos quais devia ser executado de uma maneira certa, no seu melhor tempo e com suas ferramentas corretas – era de fato um ataque frontal aos sindicatos”. Por mais perigoso que seja adotar uma análise de Drucker – dada sua ênfase durante todo o texto em glorificar Taylor, chegando até em passagens seguintes de transformá-lo em socialista – a questão dos sindicatos ocuparem um lócus central na transmissão do trabalho parece ser aceitável.

<sup>22</sup> A hipótese de que Taylor tinha como finalidade, além de aumentar o volume da produção, a desqualificação dos saberes laborativos dos trabalhadores é desenvolvida por Gounet (2002) fundamentando-se para isso na idéia corrente que circulava pelos movimentos operários mundiais afirmando que quem conseguia organizar a produção também poderia organizar e gerir o Estado. Dessa hipótese podemos perceber uma finalidade política forte do modelo taylorista que se opõe a idéia vulgarmente defendida por Drucker (1997) de haver somente finalidade econômica nos projetos de Taylor e ainda esta finalidade estar voltada para melhorar as condições materiais dos trabalhadores e não dos empresários.

formada pelos engenheiros planejadores e, tão somente a execução, ficaria a cargo dos trabalhadores e, ainda, vigiada por uma série de supervisores que ditavam o ritmo e a forma da produção com base nos dados dos planejadores.

Essa visão negativa da organização autônoma da produção por parte dos trabalhadores fica bem evidenciada na forma como ele visualizava o ambiente de trabalho das fábricas antes da implementação de seu modelo. Visão que qualificava o ambiente laborativo como impregnado de uma intensa vadiagem no trabalho (*soldering*), como fica bem expressa em suas palavras,

Trabalhar menos, isto é, trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda a tarefa diária, fazer cera, *soldering*, como se diz neste país, *handing it out*, como se chama na Inglaterra, *can caen* como é pronunciado na Escócia, é o que está generalizado nas indústrias e, principalmente, em grande escala, nas empresas de construção (TAYLOR, 1960, p. 16).

A indolência natural dos homens é grave; todavia a maior causa de prejuízo, para trabalhadores e patrões, é a indolência sistemática, quase generalizada, em todos os tipos comuns de administração e que decorre das conclusões que chegaram os operários e da crença que eles nutrem de que agindo assim estão servindo aos seus interesses (TAYLOR, 1960, p. 22).

Este ambiente criado por Taylor direcionado a produzir uma cisão entre uma esfera e outra da realização do trabalho foi responsável pelo aparecimento de um hiato entre o trabalho prescrito nos manuais pela gerência científica e o trabalho realizado pelos trabalhadores. Tal hiato deveria então ser diminuído através do adestramento<sup>23</sup> científico que consistia na repetição a título de treinamento de todos os movimentos necessários ao aprendizado de uma determinada tarefa no intuito de encontrar segundo o método heurístico a forma única ou cientificamente correta de executar o trabalho: *one best way* (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

É importante observarmos que nessa transição de formas de se conceber e organizar o trabalho fabril a execução se tornou extremamente simples, repetitiva e embrutecedora. Todo o trabalho passou a ser prescrito em seus mínimos detalhes pela gerência científica, roubando assim do trabalhador toda a parte criativa envolvida no mesmo, como se já não bastasse a perda do controle do seu ritmo e forma.

---

<sup>23</sup> Por mais dura que possa parecer a palavra adestramento em se tratando de pessoas, por várias vezes Taylor a emprega em seu mais importante tratado “Princípios de Administração Científica” publicado em 1911, ouçamos o autor: “[...] se você e seu operário se tornaram tão adestrados que juntos fazem dois pares de sapatos por dia, enquanto seu competidor e o operário dele fazem somente um par, é claro que, depois de ter vendido os dois pares de sapatos, você poderá pagar ao seu operário mais do que seu concorrente que produz somente um par, cabendo a você, ainda, lucro maior do que a seu competidor (TAYLOR, 1960, p. 15).

Trabalhar nas fábricas geridas pela Administração Científica passou a ser tão somente a repetição de certo número de tarefas simples precisamente informadas pelos manuais e fichas de trabalho criados pela gerência científica e ditados pela supervisão conforme os desejos dos proprietários destas empresas.

Por tal fato, o modelo de gerenciamento do trabalho criado por Taylor nas duas primeiras décadas do Século XX teve dificuldade de ser implementado nas empresas antes do Pós-Guerra como nos informa David Harvey (2003, p. 123),

O taylorismo também enfrentou fortes resistências nos anos 20, e alguns comentadores, como Richard Edwards (1979), insistem que a oposição dos trabalhadores infligiu uma grande derrota à implantação dessas técnicas na maioria das indústrias, apesar do domínio capitalista dos mercados de trabalho, do fluxo contínuo de mão-de-obra e da capacidade de mobilizar exércitos de reserva da América rural (e, por vezes, negra).

Traçada a contribuição de Taylor para a construção do regime de acumulação fordista, passaremos para contemplação das contribuições do próprio Ford. Em termos temporais, é bom lembrar que ambos os autores forjaram seus conceitos nas primeiras duas décadas do Século XX, no caso específico de Ford, o início das operações de sua fábrica de automóveis datam de 1903 como nos informa Thomas Gounet (2002, p. 18),

A data básica é 1913, quando Henry Ford, à frente de uma empresa que leva seu nome, formada dez anos antes, cria aquilo que se denominou fordismo. É uma nova organização na produção e no trabalho, destinada a fabricar seu veículo, o modelo T, por um preço relativamente baixo, de forma que fosse comprado em massa.

O que é atribuído a Ford nesse processo de construção do modelo hegemônico de gestão do processo de produção anterior ao modelo Toyota consistiu na fixação dos trabalhadores e dos meios de produção e na movimentação do produto durante o processo produtivo. Conseguiu tal feito ao criar uma esteira rolante por sobre a qual seu famoso “Ford Bigode” ou “Modelo T” era movimentado enquanto os trabalhadores fixados em um determinado espaço restrito ao longo da linha iriam executando sobre a carcaça do automóvel os processos de transformação como ilustra Ricardo Antunes (2003, p. 37),

Uma linha rígida de produção articulava os diferentes trabalhos, tecendo vínculos entre as ações individuais das quais a esteira fazia as interligações, dando o ritmo e o tempo necessários para a realização das tarefas .

Porém, outras transformações em nível de organização do espaço produtivo, além da linha de produção e a parcerização do trabalho oriunda dos ensinamentos de Taylor, foram realizadas por Ford conforme nos indica Thomas Gounet<sup>24</sup> (2002, p. 18-19),

1. Para responder a um consumo amplo, Ford atira-se à produção em massa. Isso significa racionalizar ao extremo as operações efetuadas pelos operários e combater os desperdícios, principalmente de tempo. Apenas a produção em massa pode reduzir os custos de produção e, portanto, o preço de venda do carro.
2. A primeira racionalização é o parcelamento das tarefas, na mais pura tradição taylorista. Em vez de fazer um veículo inteiro, um operário faz apenas um número limitado de gestos, sempre os mesmos, repetidos ao infinito durante sua jornada de trabalho[...]Acontece a desqualificação dos operários.
3. [...]Cria-se[...]a linha. Uma esteira rolante desfila, permitindo aos operários, colocados um ao lado do outro, realizar as operações que lhes cabem. Além de ligar os trabalhos individuais sucessivos, a linha fixa uma cadência regular de trabalho, controlável pela direção da empresa [...]
4. Para reduzir o trabalho do operário a alguns gestos simples e evitar o desperdício de adaptação do componente ao automóvel, Ford tem a idéia de padronizar as peças...Mas para obter esse resultado e ter componentes exatos, Ford [...] se atira à integração vertical, ou seja, ao controle direto de um processo de produção, de cima a baixo.
5. Depois dessas transformações, Ford pôde automatizar suas fábricas.

Em conjunto tais medidas representaram uma economia fenomenal no tempo de fabricação dos automóveis. Thomas Gounet (2002, p. 19) nos dá uma idéia desta economia ao contrastar o modelo de produção desenvolvido por Ford e o modelo artesanal que existia anteriormente e que continuava a ser utilizado pelos seus concorrentes,

A antiga organização da produção precisava de 12:30 horas para montar um veículo. Com o taylorismo, ou seja, apenas com o parcelamento das tarefas, a racionalização das operações sucessivas e a standardização dos componentes, o tempo cai para 5:50 horas. Em seguida, graças ao treinamento, para 2:38 horas. Em janeiro de 1914, Ford introduz as primeiras linhas automatizadas. O veículo é produzido em 1:30 hora, ou seja, pouco mais de oito vezes mais rápido que no esquema artesanal usado pelos concorrentes.

---

<sup>24</sup> Womack et al (1992, p. 12 ), apresenta uma descrição próxima da de Gounet (2002), embora um pouco menos detalhada, ele resume as intervenções da fábrica fordista em três pontos:

1. da intercambialidade e a facilidade de ajustar as peças entre si;
2. a linha de montagem móvel, que “consistia em duas tiras de lâmina de metal, sob as rodas nos dois lados do carro, deslocando-se ao longo de toda a fábrica”;
3. de “levar a idéia da divisão do trabalho a suas últimas consequências”, da quase completa integração vertical.



Não se faz necessário um grande esforço do pensamento para imaginar o quantum de economia em termos de custo que este aumento da velocidade da fabricação do automóvel, mantendo inalterados os demais fatores de produção, trouxe para a produção da indústria automobilística, num primeiro momento, e para todo o setor industrial posteriormente quando o modelo foi transposto para os outros ramos industriais, por meio da visível intensificação da extração da mais-valia da força de trabalho que a organização fordista veio realizar.

Produção em massa passou a ser então o maior benefício de toda a gama de inovações apresentadas por Ford. Produção onde ganhos cada vez maiores, em termos de custo do produto, poderiam ser angariados com o aumento das quantidades produzidas, ou seja, neste tipo de organização da produção, a economia e os ganhos de produtividade eram conseguidos por meio do aumento do volume dos lotes de número restrito de produtos, conforme nos apresenta Taiichi Ohno (1997, p. 107),

Fazer grandes lotes de uma única peça – isto é, produzir uma grande quantidade de peças sem uma troca de matriz – é ainda hoje uma regra de consenso de produção. Esta é a chave do sistema de produção em massa de Ford. A indústria automotiva americana tem mostrado continuamente que a produção em massa planejada tem o maior efeito na redução de custos.

São inegáveis – apesar de Ford ter se apropriado de muitos desenvolvimentos de antecessores – os desenvolvimentos introduzidos por Ford como geradores de benefícios em termos do aumento da lucratividade da indústria.

Entretanto, estes não são os maiores feitos vinculados ao sistema de produção que leva o nome de sua pessoa, o maior mérito referente ao mesmo foi ter identificado uma profunda relação entre os produtos fabricados por sua fábrica e as pessoas que deveriam comprá-lo, ou seja, Ford pressentiu a necessidade de uma adequação entre a produção em massa, de onde grandes lucros poderiam ser auferidos, com as economias de escala e as subjetividades que também teriam que ser de massa para que todo o sistema pudesse funcionar coerentemente.

David Harvey (2003, p. 121) nos apresenta de forma clara tal afirmação ao especificar as contribuições de Ford na composição do modo de acumulação que recebeu seu nome,

O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significa consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova

psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, reacionalizada, modernista e populista.

Assim, para assegurar o consumo de massa e um tipo específico de reprodução da força de trabalho, Ford adotou o salário de cinco dólares e a jornada de trabalho diária de oito horas vinculadas com a necessidade de o trabalhador apresentar as características racionais adequadas para utilizar tais benefícios em 1914. David Harvey (2003, p. 122) descreve em detalhes as intenções de Ford ao propor tais modificações na jornada de trabalho e na remuneração,

O propósito do dia de oito horas e cinco dólares só em parte era obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. Era também dar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficientes para que consumissem os produtos produzidos em massa que as corporações estavam por fabricar em quantidades cada vez maiores. Mas isso presumia que os trabalhadores soubessem como gastar seu dinheiro adequadamente. Por isso, em 1916, Ford enviou um exército de assistentes sociais aos lares dos seus trabalhadores “privilegiados” (em larga medida imigrantes) para ter certeza de que o “novo homem” da produção em massa tinha o tipo certo de probidade moral, de vida familiar e de capacidade de consumo prudente (isto é, não alcoólico) e “racional” para corresponder às necessidades e expectativas da corporação.

A clara preocupação de Ford em desejar modelar de forma precisa o tipo de homem que deveria integrar a sociedade de massa que o seu modelo de produção viria abastecer a partir do Pós-Guerra já nos permite perceber indícios de que no reino da produção são tecidas coisas bem mais profundas do que os produtos que povoam as vitrines das lojas, é neste reino que são demarcados liames fundamentais na definição de nossas formas de ser, sendo assim, o fordismo, por possuir tais pretensões, consegue ser muito mais que um simples sistema de produção como nos mostra David Harvey (1992, p. 131),

[...] o fordismo do pós-guerra tem de ser visto menos como um mero sistema de produção em massa do que como um modo de vida total. Produção em massa significa padronização do produto e consumo de massa, o que implica toda uma nova estética e mercadificação da cultura.

Ambições que Thomas Gounet (2002, p. 20) não verá com bons olhos ao que tange à futura força de trabalho que será produzida por tal regime,

O que ele [se referindo a Ford] não diz é que, para receber seus 5 dólares, o trabalhador deve dar provas de boa conduta, ou seja: não ser mulher, não beber, destinar seu dinheiro à família ... A empresa cria um serviço social para controlar a situação nas casas dos beneficiários do prêmio Ford e, nos primeiros anos, ele recusará os 5 dólares a 28% do pessoal.

Assim, dados os fatores descritos acima com relação ao regime de acumulação fordista – privar o trabalhador da concepção, organização e controle do trabalho e exigir como contraponto ao

aumento da produção um também aumento do consumo – o mesmo sofreu em seu nascedouro alguns enfrentamentos e dificuldades.

David Harvey (2003, p. 123 e 124) nos apresenta tais dificuldades,

Houve, ao que parece, dois principais impedimentos à disseminação do fordismo nos anos entre guerras. Para começar, o estado das relações de classe no mundo capitalista dificilmente era propício à fácil aceitação de um sistema de produção que se apoiava tanto na familiarização do trabalhador com longas horas de trabalho puramente rotinizado, exigindo poucas habilidades manuais tradicionais e concedendo um controle quase inexistente ao trabalhador sobre o projeto, o ritmo e a organização do processo produtivo [...]. A segunda barreira importante a ser enfrentada estava nos modos e mecanismos de intervenção estatal. Foi necessário conceber um novo modo de regulamentação para atender aos requisitos da produção fordista; e foi preciso o choque de 30 para que as sociedades capitalistas chegassem a alguma nova concepção da forma e do uso dos poderes do Estado.

E tais dificuldades só foram superadas após o Pós-Guerra quando então, a força de trabalho começou a se moldar ao novo perfil pelo fato do regime de acumulação fordista ter se espalhado por todas as indústrias automobilísticas, além de outros ramos industriais onde fosse possível a produção em massa e também, com a criação do Estado Keynesiano, um modo de regulamentação adequado ter sido oferecido a este regime de acumulação.

A partir dessa época, dados os resultados positivos alcançados em termos de produtividade – devido ao aumento da exploração da força de trabalho – e a posição conquistada pelos Estados Unidos entre os países capitalistas ocidentais, o regime fordista consistiu-se no modelo hegemônico de produção entre as décadas de 1940 e 1970 e assim, passou a ser implementado na totalidade dos países capitalistas, mesmo que, nos então subdesenvolvidos, tal implementação tenha ocorrido a partir da crise de tal modelo durante as décadas de 1960 e 1970 (GOUNET, 2002).

É importante ainda lembrar que tal modelo foi ancorado em nível macroeconômico pelos investimentos maciços do Estado sob a orientação Keynesiana, e levou o mundo ocidental a um grande e próspero período de crescimento contínuo, onde: de um lado, o Estado garantia com seus investimentos no setor privado e na assistência – na forma do Estado do Bem Estar – uma expansão da demanda agregada resultando de imediato em acréscimos substantivos no consumo; as empresas com uma política de bons salários e com a orientação da produção em massa garantiam além da oferta de grandes quantidades de produtos padronizados, ainda, condições para que seus trabalhadores consumissem os produtos por eles elaborados; e, os trabalhadores, se

empenhavam por aceitar e se dedicar à forma massante e embrutecedora de trabalho proporcionando os ganhos na lucratividade como nos apresenta David Harvey (2003, p. 125),

[...] o crescimento fenomenal da expansão de pós-guerra dependeu de uma série de compromissos e reposicionamentos por parte dos principais atores dos processos de desenvolvimento capitalista. O Estado teve de assumir novos (Keynesianos) papéis e construir novos poderes institucionais; o capital corporativo teve de ajustar as velas em certos aspectos para seguir com mais suavidade a trilha da lucratividade segura; e o trabalho organizado teve de assumir novos papéis e funções relativos ao desempenho nos mercados de trabalho e nos processos de produção.

Tal período de crescimento contínuo da economia capitalista em nível mundial – condição *sine qua non* para o bom funcionamento do sistema fordista, já que, os ganhos de produtividade ficavam atrelados aos aumentos substantivos dos volumes de produção – encontraria seu Termidor no início da década de 1970.

Os enormes gastos estatais para basilar o compromisso fordista acabaram gerando problemas sérios nas finanças dos Estados sob orientação Keynesiana já em meados da década de 1960, problemas estes consubstanciados num excesso de liquidez acompanhado de um período de surto inflacionário.

Esse excesso de divisas causador dessas dificuldades foi oriundo de uma política monetária frouxa que foi utilizada na segunda metade da década de 1960 para garantir a estabilidade da economia em enfrentamento a quatro questões principais: um aumento da concorrência mundial dado o surgimento de novos mercados nascidos dos produtos dos países periféricos de industrialização pós Segunda Grande Guerra; a rigidez de todo sistema em termos de investimentos em capital fixo e na elaboração da produção; a rigidez também dos compromissos entre o grande capital, o governo e a classe trabalhadora e principalmente a necessidade da garantia de enorme liquidez na economia para sustentar os aumentos contínuos da produção em massa. David Harvey (2003, p. 135) ilustra de forma clara esses problemas que começaram a solapar o compromisso fordista,

De modo geral, o período de 1965 a 1973 tornou cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo e do Keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo. Na superfície, essas dificuldades podem ser melhor apreendidas por uma palavra: rigidez. Havia problemas com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção em massa que impediam muita flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes. Havia problemas de rigidez nos mercados, na alocação e nos contratos de trabalho [...]. E toda tentativa de superar esses problemas de rigidez encontrava a força aparentemente invencível do poder profundamente entrenchado da classe trabalhadora [...]. A rigidez

dos compromissos do Estado foi se intensificando à medida que programas de assistência (seguridade social, direitos de pensão etc.) aumentavam sob a pressão de manter a legitimidade num momento em que a rigidez da produção restringia expansões da base fiscal para gastos públicos. O único instrumento de resposta flexível estava na política monetária, na capacidade de imprimir moeda em qualquer montante que parecesse necessário para manter a economia estável. E, assim, começou a onda inflacionária que acabaria por aprofundar a expansão do pós-guerra.

Como bem ilustra Harvey (2003) a política monetária frouxa acabou gerando uma onda inflacionária nos países centrais em fins da década de 1960 cuja receita keynesiana não conseguia debelar. Tal estado de coisas somado às crises do petróleo que se iniciaram em princípios da década de 1970 acabaram gerando um grande período de recessão entre os anos 1973-1975 levando, então, as corporações a buscarem modelos de organização da produção que fugissem à fixidez do modelo fordista de produção em massa,

A forte deflação de 1973-1975 indicou que as finanças do Estado estavam muito além dos recursos, criando uma profunda crise fiscal e de legitimação. [...] Ao mesmo tempo, as corporações viram-se com muita capacidade excedente inutilizável (principalmente fábricas e equipamentos ociosos) em condições de intensificação da competição. Isso as obrigou a entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho (caso pudessem superar ou cooptar o poder sindical). A mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produto e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência em condições gerais de deflação. [...] No espaço social criado por todas essas oscilações e incertezas, uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começou a tomar forma. Essas experiências podem representar os primeiros ímpetus da passagem para um regime de acumulação inteiramente novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta (HARVEY, 2003, p. 140).

Podemos caracterizar o período vivenciado pelas economias centrais durante a década de 1970 como uma década em que se aumentavam cada vez mais as quantidades produzidas do lado da oferta e, dados os problemas da contenção do surto inflacionário, a demanda necessitava ser freada, já que, sob a orientação monetarista que assumiu o controle das políticas econômicas como ilustraremos no tópico 3, os processos inflacionários deveriam ser contidos via recessão.

Logo, as empresas necessitavam encontrar formas de continuar aumentando seus ganhos de produtividade e consequentemente a sua taxa de lucratividade sem que houvessem aumentos no volume de sua produção.

Proposição difícil de ser solucionada em um regime de produção cujo suporte principal dos ganhos de produtividade assentava-se nas economias de escala. Mas, durante a década de 1950

no Japão, Taiichi Ohno, que havia sido formado na escola norte-americana, já havia se debruçado sobre o mesmo problema que consistia em: “Quais são as necessidades essenciais da empresa sob condições de crescimento lento? Em outras palavras, como podemos aumentar a produtividade quando a quantidade de produção não está aumentando?” (OHNO 1997, p. 35).

Situação um pouco paradoxal dentro dos ensinamentos tayloristas/fordistas, mas que Taiichi Ohno soube responder com extrema criatividade e competência na formulação do que ficou conhecido como Modelo Toyota de produção.

Esse modelo, porém não pode ser atribuído diretamente a Ohno sem que analisemos as condições históricas da sociedade japonesa do pós-guerra que apresentaram as dificuldades e restrições sob quais Ohno investiu sua criatividade.

O Japão recém derrotado na Segunda Guerra Mundial (1939-1945) se encontrava em princípios da década de 1950 com sua infra-estrutura nacional em vias de reconstrução, daí, oriundo desta necessidade pungente, toda política nacional estar voltada para a solução deste problema estrutural. Neste contexto, as indústrias de base (aço, ferro, cimento, etc.) e de bens de capital (máquinas e equipamentos) eram que ganhavam a maior parcela dos incentivos por parte do governo como afirma Benjamin Coriat (1994, p. 40),

[...] é preciso partir do fato de que na primeira metade dos anos 50, período no qual o método Kan-Ban nasceu, o Japão, após o tempo das imensas destruições provocadas pela guerra e pela derrota, havia retomado o caminho da industrialização mas, no essencial, as prioridades eram então relativas à reconstrução de um aparelho de produção nos grandes setores de base da economia: carvão, siderurgia, máquinas e bens de produção.

À produção automobilística restavam poucos incentivos por parte do governo japonês e também podemos acrescentar o fato de o mercado para carros não estar em melhores condições dado o fato de a guerra e a conseqüente política de esforço de poupança nacional adotada pelo Estado Japonês ter afetado bastante a demanda por produtos oriundos desta indústria como demonstra Benjamin Coriat (1994, p. 40),

[...] o número de veículos a motor fabricados em 1950 era de apenas 32.000, e ainda, a maior parte destes veículos era constituída por caminhões destinados aos canteiros de obras públicas. Em 1955, o montante de produção para o Japão inteiro é ainda irrisório: atinge exatamente 69.000 unidades! É só uma década mais tarde, aproximadamente em meados dos anos 60, que o Japão conhecerá uma onda de verdadeira motorização.

É desta restrição quanto à demanda que podemos observar a necessidade de se conceber um modelo de gerir a produção que aumentasse a produtividade sem se utilizar dos ensinamentos tayloristas/fordistas das economias de escala.

No que tange às condições relativas à própria fábrica da Toyota, Coriat (1994) descreve quatro grandes fases nas quais princípios e regras fundamentais foram sendo maturadas e tornando-se ensinamentos essenciais na construção do modelo Toyotista.

A primeira fase se estendeu do ano 1947 ao ano 1950. Correspondeu à importação no setor automobilístico das inovações técnico-organizacionais herdadas da experiência têxtil. Dataram desta fase a incorporação do princípio de autonomia e a sua conseqüente exigência da multifuncionalidade no que tange à execução de funções e na operação de máquinas por parte dos trabalhadores.

A segunda fase correspondeu ao pequeno íterim entre os anos 1949 e 1950. Dataram desta fase três eventos cruciais para o desenvolvimento do sistema que foram: a crise financeira no ano de 1949 que levou a empresa à beira da falência e a colocou na dependência de um grupo bancário japonês; o movimento grevista durante o ano de 1950 que resultou na demissão de 1600 funcionários e do próprio presidente-fundador Kiichiro Toyoda e a Guerra da Coréia que gerou uma série de encomendas em pequenas séries com prazo fixados penalizando a empresa em muitas caso não atendidas, isto devido às restrições impostas pelo banco que concedeu os empréstimos que evitaram a falência da empresa.

A terceira fase se estendeu durante toda a década de 1950. Correspondeu à importação na fabricação automobilística de técnicas de gestão dos estoques dos supermercados norte-americanos.

Esta fase marca o nascimento e incorporação do método Kan-Ban; que inicialmente teria sido aplicado no departamento de montagem da fábrica principal, se estendeu posteriormente até a nova fábrica de Motomachi onde Taiichi Ohno era o diretor em 1959 e, chegou em 1962 – quando Taiichi Ohno então assumiu a diretoria da fábrica principal – a abranger todos os estabelecimentos essenciais da Toyota.

A quarta fase, que se estendeu entre os anos 1962 e 1973, marcou a extensão do método Kan-Ban aos subcontratantes e aos fornecedores ao mesmo tempo em que o sistema sofria vários desenvolvimentos e aperfeiçoamentos no interior da empresa.

Como podemos perceber com a análise das condições históricas pelas quais o Japão passou na fase que seguiu à Segunda Guerra Mundial, as investidas de Onho surgiram como respostas a essas condições, e não como invenções de uma mente superior.

A mecânica do sistema passou a responder a características específicas da demanda e da concorrência que a indústria automobilística japonesa teve de se confrontar para continuar sobrevivendo.

Essa mecânica do modelo Toyota ou, se adotarmos o nome de seu criador, Ohinista, segundo CORIAT (1994) se assenta em dois pilares principais: o princípio da autonomia e auto-ativação e o método de produção *Just in Time* juntamente com o método *Kan-Ban*. Ou, como o próprio Taiichi Onho (1997, p. 25) afirma,

A base do Sistema Toyota de Produção é a absoluta eliminação do desperdício. Os dois pilares necessários à sustentação do sistema são:

- *Just-in-time*
- Autonomia, ou automação com um toque humano.

O princípio da autonomia importado da fase (período que precedeu à Segunda Guerra Mundial) em que a Toyota era uma empresa do ramo têxtil consistiu na criação de máquinas dotadas de uma certa autonomia referente às paradas quando algum padrão de trabalho irregular fosse identificado. No caso dos teares da indústria têxtil, os mesmos possuíam dispositivos automáticos que permitiam sua parada automática caso alguma anomalia fosse identificada em seu funcionamento, Taiichi Ohno (1997, p. 28 e p.91) demonstra de maneira clara a origem do princípio e sua funcionalidade,

A idéia [ao se referir ao princípio de autonomia] surgiu com a invenção de uma máquina de tecer auto-ativada por Toyoda Sakichi (1867-1930), fundador da Toyota Motor Company. O tear parava instantaneamente se qualquer um dos fios da urdidura ou da trama se rompesse. Porque um dispositivo que podia distinguir entre condições normais e anormais foi inserido na máquina, produtos defeituosos não eram produzidos.

A autonomia surgiu das idéias e prática de Toyoda Sakichi. O tear auto-ativado do tipo Toyota que ele inventou, era rápido e equipado com um dispositivo para parar automaticamente a máquina quando qualquer um dos fios rompesse ou o fio da trama finalizasse.



Ohno ao importar esse princípio para as máquinas do setor automobilístico, dotando-as também de dispositivos automáticos de paradas em situações de criação de produtos defeituosos, estendeu tal princípio para a organização de todo o processo de trabalho nas oficinas, onde, quando eram identificados padrões de trabalho que produzissem peças defeituosas, a equipe engajada em tal situação fornecia uma ordem de parada para toda a linha. A este princípio estendido à organização do trabalho Ohno denominou auto-ativação como afirma Benjamin Coriat (1994, p. 52),

O princípio de tais dispositivos, introduzidos primeiramente na concepção das máquinas têxteis, será largamente reutilizado no conjunto das linhas de produção automobilística. Esse ponto é absolutamente notável, pois se refere tanto aos dispositivos mecânicos introduzidos no coração das máquinas quanto aos dispositivos organizacionais que dizem respeito à execução do trabalho humano. Estes últimos são então designados como procedimentos de auto-ativação.

O que se destaca como importante quando se analisa a aplicação destes princípios similares em termos de conteúdo é a sua consequência sobre o perfil e o número da mão-de-obra empregada nas oficinas.

À medida que as máquinas eram dotadas de dispositivos de parada automática, não necessitando, portanto da atenção do operador quanto a esta função, tornava-se possível colocar várias máquinas sob a responsabilidade de um único operador. E, à medida que os próprios operadores deveriam ter noção de quando emitir uma ordem de parada da linha em uma situação de trabalho que gerasse peças defeituosas, outras funções além da operação se incorporavam a sua atividade tais como: qualidade, manutenção e supervisão.

Derivados desses dois principais efeitos podemos identificar uma intensificação do trabalho dos operadores quando da aplicação destes métodos de gestão da produção e também a possibilidade da redução do número de trabalhadores sem conseqüente redução no volume da produção como o próprio Taiichi Ohno (1997, p. 69-70) declara ao se pronunciar sobre as pretensões dos gestores ao implementar o sistema,

No Sistema Toyota de Produção, pensamos a economia em termos de redução da força de trabalho e de redução de custos. A relação entre esses dois elementos fica mais clara se considerarmos uma política de redução da mão-de-obra como um meio para conseguir a redução de custos, que é a mais crítica das condições para a sobrevivência e o crescimento de uma empresa.

Ou quando se refere especificamente ao efeito do princípio da autonomia sobre o significado da gestão,

A autonomia também muda o significado da gestão. Não será necessário um operador enquanto a máquina estiver funcionando normalmente. Apenas quando a máquina pára devido a uma situação anormal é que ela recebe atenção humana. Como resultado, um trabalhador pode atender diversas máquinas, tornando possível reduzir o número de operadores e aumentar a eficiência da produção (ONHO, 1997, p. 28).

Assim, podemos observar que um caminho contrário ao tomado por Taylor e posteriormente também adotado por Ford no que tange à divisão do trabalho às suas tarefas mais elementares e à fixação de um único homem para cada posto de trabalho é seguido por Ohno que, além de aglutinar algumas funções no nível da operação que eram delegadas à supervisão no modelo fordista, ainda vai confiar a cada trabalhador vários postos de trabalho. Em consonância com este sentido que é possível segundo Benjamin Coriat (1994, p. 53) a partir dos anos 1950,

[...] uma via própria, japonesa, de organização do trabalho e de gestão da produção se põe em curso de se afirmar. Seu traço central distintivo, em relação à via taylorista norte-americana, é que em lugar de proceder através da destruição dos saberes operários complexos e da decomposição em gestos elementares, a via japonesa vai avançar pela desespecialização dos profissionais para transformá-los não em operários parcelares, mas em plurioperadores, em profissionais polivalentes, em trabalhadores multifuncionais.

O método Kan-Ban e sua consequência imediata, que consiste na possibilidade da execução da produção sem grandes estoques intermediários de matéria-prima (método de produção *just-in-time*), foram importados por Ohno do funcionamento da distribuição das mercadorias nos supermercados norte-americanos como afirma Taiichi Ohno (1997, p. 45),

Do supermercado pegamos a idéia de visualizar o processo inicial numa linha de produção como um tipo de loja. O processo final (cliente) vai até o processo inicial (supermercado) para adquirir as peças necessárias (gêneros) no momento e na quantidade que precisa. O processo inicial imediatamente produz a quantidade recém retirada (reabastecimento das prateleiras). Esperávamos que isso nos ajudasse a atingir a nossa meta *just-in-time* e, em 1953, implantamos o sistema na nossa oficina na fábrica principal.

O funcionamento do método consiste na inversão da orientação do fluxo da produção que era utilizada no sistema fordista. No lugar da produção ser empurrada no sentido “postos de trabalho anteriores-postos de trabalho posteriores”, ela passa a ser puxada no sentido “postos de trabalho posteriores-postos de trabalho anteriores” como observa Benjamin Coriat (1994, p. 56),

[...] o trabalhador do posto de trabalho posterior (aqui tomado como “cliente”) se abastece, sempre que necessário, de peças (“os produtos comprados”) no posto de trabalho anterior (a seção). Assim sendo, o lançamento da fabricação no posto anterior só se faz para realimentar a loja (a seção) em peças (produtos) vendidas.

Para se conseguir manter o fluxo de peças intermediárias de posto a posto no sentido já descrito, é mantido um fluxo de informações por intermédio de caixas que partem dos postos posteriores

contendo pequenos cartões – tais cartões que são os Kan-Ban's – cujo conteúdo especifica as quantidades e as caracterizações das peças a serem produzidas aos postos anteriores que ficarão encarregados de produzir as quantidades das peças com as especificações descritas nos cartões e reenviar as caixas com as peças pedidas aos postos posteriores,

Há assim “caixas” Kan-Ban vazias que circulam no sentido posto posterior-posto anterior e que contêm instruções para encomendas de peças, e “caixas” Kan-Ban carregadas de peças fabricadas que circulam no sentido habitual posto anterior-posto posterior, e que correspondem às entregas das peças demandadas (CORIAT, 1994, p. 57).

O fluxo de informações que vai no sentido “posto posterior-posto anterior” e o fluxo de peças – gerado por aquele – que vai no sentido “posto anterior-posto posterior” é realizado em uma intensidade e abrangência até se conseguir manter no departamento que opera segundo a este princípio a produção nos diversos postos que o compõem de exatamente aquilo que se está sendo requisitado, conseguindo-se assim a produção com estoque zero que se denominou método de produção *Just-in-time*.

Coma aplicação do método *Kan-Ban* e a conseqüente possibilidade da produção ser realizada segundo os critérios do *Just-in-time*, mais duas rupturas foram realizadas em relação aos ensinamentos do sistema fordista. Uma no que tange à mudança no direcionamento do fluxo da produção e outra no que tange à manutenção de estoques intermediários no sentido de evitarem paradas na produção.

Para concluir a exposição das modificações em aspectos da organização do trabalho e do fluxo da produção, só nos falta analisar o sistema de monitoramento do regime de acumulação Toyotista que juntamente com o corolário da implementação dos dois métodos anteriores – autonomia e *just-in-time* –, que é a fábrica mínima, tornam possível uma distinção brutal de tal regime quando comparado com o fordismo.

O sistema de monitoramento é conhecido como *Andon*. Uma descrição detalhada deste sistema é dada por Taiichi Ohno (1997, p.130) que o define como sendo,

[...] o quadro indicador de parada da linha pendurado acima da linha de produção, é um controle visual. A luz indicadora de problema funciona como segue: quando as operações estão normais, a luz verde está ligada. Quando um operário deseja ajustar alguma coisa na linha e solicita ajuda, ele acende uma luz amarela. Se uma parada na linha for necessária para corrigir um problema, a luz vermelha é acesa. Para eliminar completamente as anormalidades, os operários não devem ter receio de parar a linha.

Pela definição de Taicchi Ohno é possível descrever perfeitamente o funcionamento de tal dispositivo. Sobre cada linha existe um quadro e neste quadro os operadores da linha vão demonstrando a situação do andamento da produção: andamento normal, luz verde; defeitos ou necessidade de ajustamentos, luz amarela e necessidade de parar a linha, luz vermelha.

A partir de um rápido vislumbre dessa disposição óptica poderíamos concluir que a mesma permite que os gestores percebam o andamento do sistema produtivo com um simples olhar para os quadros ou painéis por sobre as linhas de produção.

Mas, além desse controle visual rápido e preciso, Thomas Gounet (2002, p. 29) vai identificar outras funções deste sistema de monitoramento ao denominá-lo gerenciamento *by stress*,

Em toda a cadeia de produção há sinais luminosos com três luzes: verde, tudo em ordem; laranja<sup>25</sup>, há super-aquecimento, a cadeia avança em velocidade excessiva; vermelha, há um problema, é preciso parar a produção e resolver a dificuldade. Alguém poderia acreditar que o objetivo é acender em todos os setores um verde tranquilizador. Nada disso! Se a luz está verde é sinal de que existem problemas latentes, que não aparecem. É preciso então acelerar o fluxo. Assim, a cadeia estará no limite da ruptura. Os problemas aparecerão. A empresa poderá remediá-los e elevar a produtividade. É preciso portanto que os sinais oscilem permanentemente entre o verde e o laranja, o que significa uma elevação constante do ritmo de produção.

Como podemos perceber, a partir da afirmação de Gounet (2002), a maneira de utilizar o sistema Andon transcende a sua imediata utilidade de proporcionar uma rápida percepção da situação do ambiente fabril em termos do fluxo da produção. Alternando as luzes de cor verde e laranja é conseguido um aumento constante do ritmo do fluxo da produção que cada vez que se eleva mostra problemas que corrigidos podem levar a um aumento ainda maior. A partir, então, de tais aumentos vai se tornando possível cada vez mais se produzir com capacidade menor. Em uma palavra: aumento da produção pelo aumento do giro.

Outros quesitos que foram necessários ajustar na fábrica de estilo fordista, disseram respeito ao *layout* da maquinaria e do pessoal, porque para pôr em funcionamento os princípios oriundos dos pilares a que o sistema Toyota foi alicerçado, seriam necessárias modificações no *layout* e nas formas com as quais as operações eram realizadas no interior da fábrica para que se conseguisse reduzir ao máximo as perdas de tempo com as trocas de fluxo de materiais de um setor para o outro, reduzir a um mínimo os desperdícios e também que as tarefas ganhassem a dinâmica de

---

<sup>25</sup> Estamos interpretando a referência da cor laranja feita por Gounet (2002) como sendo a mesma da referência da cor amarela feita por Ohno (1997).

serem adaptáveis pelos próprios operadores realizando uma relação mais modulável às eventualidades do processo produtivo.

Tais objetivos são aglutinados em um método singular denominado “linearização da produção” que segundo Benjamin Coriat (1994, p. 61) possui o objetivo de fornecer as condições materiais para a realização da produtividade através da flexibilidade, acompanhemos o seu raciocínio,

Complementares do *just-in-time*, as técnicas de linearização da produção são a materialização (do ponto de vista das engenharias de organização) do objetivo de produtividade através da flexibilidade.

São identificados por Benjamin Coriat (1994, p. 61) três séries de dispositivos essenciais para se pôr em funcionamento os princípios que alicerçam o método da linearização da produção,

- Conceber instalações em forma de “U”, permitindo a linearização das linhas de produção;
- mobilizar trabalhadores pluriespecializados (multifuncional-workers – trabalhadores multifuncionais);
- recalcular permanentemente os padrões de operação alocados aos trabalhadores.

A primeira série de dispositivos ou pré-requisitos consiste na disposição da maquinaria utilizada na produção na forma de um “U”, ou seja, a entrada e a saída da linha onde algum componente é fabricado coincidem permitindo que um único trabalhador execute uma série variada de operações que serão determinadas ao sabor das flutuações da demanda, como nos mostra Benjamin Coriat (1994, p. 61),

Um mesmo trabalhador, sempre e por princípio ocupado com várias máquinas, é então destinado a uma série variável de operações estabelecidas a partir da natureza do volume das encomendas endereçadas à firma.

Tal disposição em “U” procura tornar proscritas três *layouts* clássicos dos ensinamentos fordistas/tayloristas: o *layout* em “Gaiolas de pássaro”; o *layout* em “Ilhas Separadas” e o *layout* em linha.

O primeiro, oriundo das especificações tayloristas da execução de uma única tarefa ou um pequeno número de tarefas por cada homem, organiza a produção dispondo várias máquinas idênticas numa forma triangular ou quadrangular e inserindo no interior desta espécie de “gaiola” um único trabalhador, que dado este tipo de arrumação realizará sempre as mesmas operações de forma repetitiva, como especifica Benjamin Coriat (1994, p. 62) ao descrever o *layout*,

[...] esta designação [se referindo ao *layout* em Gaiolas de Pássaro] pretende evidenciar que o trabalhador está ali: “prisioneiro” de sua máquina, “encerrado” em seu posto. Clara e praticamente, o que é aqui visado é o princípio taylorista de destinação de tarefas

seguindo a recomendação um homem/uma máquina, ou por extensão: um homem/várias máquinas idênticas sobre as quais o operador executa, de maneira repetitiva, as mesmas operações.

O limite de tal disposição é acumular estoques intermediários de posto a posto de trabalho – ou seguindo a taxonomia de Coriat (1994) de gaiola em gaiola – aumentando a um máximo o tempo necessário para deslocar os materiais de um posto a outro.

O segundo, oriundo das orientações fordistas da fixação de cada operário num único posto de trabalho, agrupa em locais separados máquinas de operações diferentes sendo operadas por um único trabalhador com o intuito de realizar a produção completa ou semi-completa de um componente no desígnio de economizar algum tempo morto que era desperdiçado na disposição em Gaiolas.

Contudo, por estes postos não se interligarem entre si no espaço total do setor de produção, à medida que estoques de componentes se agrupam nas saídas das ilhas novos desperdícios de tempo são provocados, como nos mostra Benjamin Coriat (1994, p. 62) “[...] os estoques são acumulados na saída de cada uma das ilhas; a conexão com o resto do processo e o equilíbrio geral dos fluxos não são sempre realizados”.

O terceiro estilo de *layout* – o *layout* em linha – corresponde a uma, “digamos”, evolução dos precedentes na medida em que arranja as máquinas responsáveis por diferentes operações específicas em uma disposição linear na qual as transformações necessárias para completar um produto ou grandes componentes encontram seu termo com a passagem completa do mesmo pela linha. No que tange à colocação dos operadores, este *layout* permite que se fixe cada trabalhador a um posto onde manipulará algumas máquinas em operações sucessivas.

O limite de tal disposição se dá na medida em que se torna impossível uma realocação flexível das atividades e operações dos trabalhadores em casos de flutuações na demanda e também que grandes tempos são gastos no transporte de componentes de uma linha a outra em caso de necessidade de intermediação entre as linhas, como especifica Benjamin Coriat (1994, p. 65),

O limite aqui [se referindo ao *layout* em linha] é que, em caso de variações das encomendas, não há nenhuma possibilidade de redistribuir as tarefas para diminuir o número de trabalhadores ocupados. Além do mais, neste caso, as linhas são separadas umas das outras e enormes tempos de estocagem (em fim de linha) e de transferências (entre linhas) são consumidos.

Em resumo, as disposições em forma de “U” permitem superar esses desperdícios de tempo quando realizam uma interligação de todo o sistema produtivo dispondo sincronicamente os inícios e os finais das células de produção.

A segunda e a terceira série de dispositivos ou pré-requisitos são alcançadas pondo-se em funcionamento os demais componentes do sistema produtivo, ou seja, a mobilização da força de trabalho e a alocação dos tempos de trabalho de forma a atender a anterior disposição da maquinaria empregada na fábrica na forma de “U”.

A mobilização de trabalhadores pluriespecializados é conseguida, por as disposições em “U” exigirem da força de trabalho a capacidade de operar máquinas distintas realizando como corolário tarefas múltiplas o que acarretará como consequência a especialização dos mesmos em várias tipos de operação, como demonstra Benjamin Coriat (1994, p. 66),

[...] num mesmo tipo de *layout*, as tarefas determinadas aos trabalhadores podem a todo momento ser redefinidas e recompostas, inclusive através de uma “ultrapassagem de fronteiras” entre duas formas “U” virtuais e justapostas ou linearizadas.

Por fim os padrões de operação alocados aos trabalhadores também acabam sofrendo flutuações porque as fronteiras entre uma célula e outra são pouco demarcadas, ou seja, conforme o aquecimento da demanda trabalhadores que são multiespecializados podem facilmente auto-deslocar-se de uma célula a outra mudando tanto o tipo de tarefas que executavam em seus postos originais como os tempos de execução.

Quando os operadores alcançam tal capacidade de se deslocarem dentro do setor produtivo conforme as flutuações da demanda Coriat (1994) vai afirmar que os tempos alocado<sup>26</sup> e imposto<sup>27</sup> dos regimes tayloristas/fordistas serão superados e em seus lugares surgirá o tempo partilhado cuja natureza é caracterizada pela mobilidade, flexibilidade e modulabilidade a que são constantemente redefinidos os tempos e as tarefas de operação, acompanhemos a descrição de Benjamin Coriat (1994, p. 71),

---

<sup>26</sup> É dito por Coriat (1994) que o tempo tinha natureza alocada no regime de Taylor, porque o mesmo estabelecia um tempo ótimo/padrão para a realização das tarefas que era rigorosamente cronometrado através dos estudos de tempo e movimento.

<sup>27</sup> É dito por Coriat (1994) que o tempo era imposto no regime fordista, por ser a linha de produção a definidora do ritmo que o trabalhador deveria operar as sucessivas atividades a ele atribuídas.

Apoiado [se referindo a Taiichi Ohno] nas mesmas técnicas de base analítica dos tempos e movimentos, ele se distingue dos precedentes princípios [se referindo aos tempos alocado e imposto de Taylor e Ford respectivamente] pelo fato de graças à linearização das secções de produção e à multifuncionalidade dos trabalhadores, introduz o princípio de atribuição de tarefas moduláveis e variáveis tanto em quantidade quanto em natureza. As fronteiras entre postos e ilhas de trabalho são mantidas numa situação ininterruptamente “virtual” e são permanentemente transgressíveis por um ou vários trabalhadores aos quais um conjunto de tarefas previamente determinadas foi alocado. Neste sentido, a organização linearizada materializa uma forma de divisão do trabalho em tarefas cujo traço central é que elas são “partilháveis” – e isto ininterruptamente.

Assim, com a aplicação dos pré-requisitos que modificam na fábrica tanto o agrupamento físico das máquinas – que deixa de ser linear e passa a ser em forma de “U” – quanto o perfil dos trabalhadores – que deixam de ser especializados para serem multifuncionais, conjugados com a aplicação de seus dois pilares principais, Taiichi Ohno conseguiu a grande faceta que fundamenta todo o seu sistema que se trata na possibilidade de flexibilizar os processos produtivos tanto em relação às quantidades quanto em relação à forma dos pedidos, mantendo, contudo, a produtividade e esta sempre em uma relação de melhoria contínua dos processos de trabalho já alcançados.

E com isso é conseguida também uma intensificação no volume de trabalho despendido pelos trabalhadores tomados de forma individual, ou em seu conjunto e, dada a flexibilidade na forma dos pedidos é conseguida uma produção bem mais afetada pelas flutuações na demanda do mercado como afirmam Michael Hardt e Antônio Negri (2002, p. 311),

O toyotismo baseia-se numa inversão da estrutura fordiana de comunicação entre a produção e o consumo. Idealmente, neste modelo, o planejamento de produção se comunica com os mercados constante e imediatamente. As fábricas mantêm estoque zero, e as mercadorias são produzidas na medida exata, de acordo com a demanda atual dos mercados existentes. Este modelo envolve, portanto, não apenas um *feedback* mais rápido, mas também uma inversão da relação, porque, pelo menos em tese, a decisão de produção vem, de fato, depois da decisão do mercado, e como reação a ela. Nos casos extremos, a mercadoria só é produzida depois que o consumidor a escolheu e pagou por ela. De modo geral, entretanto, seria mais exato conceber o modelo como algo que busca uma contínua interatividade ou uma rápida comunicação entre produção e o consumo.

Na tentativa de concluirmos nossa apresentação com uma caracterização geral do modelo Toyota acompanharemos a descrição de Ricardo Antunes (1999, p. 54-55) que sintetiza e amplia nossas investidas anteriores:

- 1) *é uma produção muito vinculada à demanda...*por isso sua produção é variada e bastante heterogênea, ao contrário da homogeneidade fordista;
- 2) fundamenta-se no trabalho operário em equipe [...] rompendo com o caráter parcelar típico do fordismo;



- 3) a produção se estrutura num processo produtivo flexível, que possibilita ao operário operar simultaneamente várias máquinas [...];
- 4) tem como princípio o *just in time*, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção;
- 5) funciona segundo o sistema de kanban, placas ou senhas de comando para reposição de peças e estoques [...];
- 6) as empresas do complexo produtivo toyotista, inclusive as terceirizadas, têm uma estrutura horizontalizada, ao contrário da verticalidade fordista [...];
- 7) organiza os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), constituindo grupos de trabalhadores que são instigados pelo capital a discutir seu trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade das empresas, convertendo-se num importante instrumento para o capital apropriar-se do *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho, que o fordismo desprezava;
- 8) o toyotismo implantou o “emprego vitalício” para uma parcela dos trabalhadores das grandes empresas (cerca de 25 a 30% da população trabalhadora, onde se presenciava a exclusão das mulheres), além de ganhos salariais intimamente vinculados ao aumento da produtividade.

O modelo Toyota de produção dadas as suas características bem mais próximas a períodos de recessão e crise do que o modelo fordista foi sendo implementado em larga escala em todos os países cuja produção e a economia estavam orientadas segundo as exigências do modo capitalista de produção.

E, dada a intensificação do comércio oriundo do movimento de globalização, se tornou imprescindível a sua implementação para que as corporações alcançassem a devida competitividade necessária aos processos globais de troca de mercadoria e adaptassem sua estrutura à velocidade de giro exigida pelo Capital Especulativo Parasitário, como afirma David Harvey (2003, p. 148),

O tempo de giro – que sempre é uma chave da lucratividade capitalista – foi reduzido de modo dramático pelo uso de novas tecnologias produtivas (automação, robôs) e de novas formas organizacionais (como o sistema de gerenciamento de estoques *just-in-time*, que corta dramaticamente a quantidade de material necessária para manter a produção fluindo).

No Brasil tal movimento de reestruturação produtiva se seguiu à abertura comercial durante a década de 1990 que implementou em nível macroeconômico o modelo neoliberal e exigiu das organizações sua adequada adaptação em termos produtivos. Na empresa analisada esta tendência poderá ser facilmente observada quando acompanharmos o seu histórico e percebermos a

mudança brusca de direcionamento do modelo de gestão quando se implementou o modelo neoliberal em nível macroeconômico.

Terminada a descrição da transição do regime de acumulação fordista para o toyotista com o telos geral de aumentar a velocidade do giro do capital no reino da produção, passaremos para a também transição das formas de Estado que também passaram por grandes transformações no transitar das décadas de 1970 e 1990.

### **1.3. Do Estado Keynesiano ao Estado Neoliberal.**

O que tentaremos demonstrar neste tópico é a transição da gestão do Estado segundo as leis intervencionistas keynesianas para o Estado de tipo Neoliberal onde novamente se voltou a aclamar as “virtudes” do livre mercado como leis imprescindíveis para o bem estar coletivo.

Traçaremos inicialmente um esboço histórico dos movimentos para uma posterior apreciação do conteúdo teórico das devidas propostas de gestão estatal.

O Estado Keynesiano surgiu da discussão da possibilidade de se aplacar as crises capitalistas por meio de certas intervenções estatais no crescimento da demanda como assevera Adam Przeworski (1989, p. 248),

A economia keynesiana é a economia da demanda [...]. Quando a demanda é estimulada, seja por acontecimentos exógenos, a produção expande-se para acompanhá-la, a renda e a poupança novamente crescem, até ser atingido um novo equilíbrio onde a poupança novamente iguale o investimento em um nível mais elevado de utilização da capacidade produtiva.

Tal preocupação surgiu nos Estados Unidos da América nos anos posteriores à crise de 1929 que havia levado todo o ocidente capitalista a profundos níveis de depressão econômica associado a crises sociais. O principal problema vivenciado neste período era a existência de grandes estoques de capital e grandes estoques de fatores de produção dispostos lado a lado sem que houvesse um emprego preciso dos mesmos através da produção como afirma Adam Przeworski,

O problema na década de 1930 eram os recursos ociosos: máquinas paradas e homens sem trabalho. Em nenhuma outra época da história a irracionalidade do sistema capitalista foi tão flagrante. Enquanto famílias morriam de fome, alimentos – já produzidos – eram destruídos. O café era queimado, os porcos eram dizimados, os estoques apodreciam, as máquinas enferrujavam. O desemprego era o problema crucial da sociedade.

Diante desta situação um pouco que constrangedora para os países de economia central, principalmente levando-se em consideração a ameaça real de que o caminho socialista da então União Soviética representava para a economia de mercado, começou-se a pensar em um caminho no qual algumas leis puramente liberais<sup>28</sup> seriam negadas e se buscaria a partir de políticas notadamente voltadas para a elevação dos gastos do Estado na infra-estrutura econômica e na esfera social uma revitalização do crescimento da economia capitalista necessária para a saída da crise, como afirma Theotônio dos Santos (2004, p. 31),

O antigo liberalismo econômico era substituído por um novo “liberalismo” que aceitava a intervenção estatal a favor do pleno emprego; as grandes empresas como forma mais eficiente de organização da produção, seguindo planos de crescimento, dimensionando o mercado e introduzindo inovações; as instituições financeiras multilaterais, como reguladoras do dinheiro mundial, com uma cotação fixa para o dólar em ouro [...]; os partidos políticos [...]; a distribuição de renda através de um regime fiscal progressivo, etc.

Coube ao economista John Maynard Keynes a proposta de um modelo científico de gestão estatal que funcionasse como uma injeção anti-cíclica para as possíveis crises capitalistas, que se manifestavam através de sintomas como a superprodução associada a elevados níveis de desemprego, evitando assim, com a retomada do crescimento e a possível estabilidade econômica posterior, os perigos de uma revolução socialista. David Harvey (2003, p. 124) nos demonstra tal fato, acompanhemos,

O problema, tal como o via um economista como Keynes, era chegar a um conjunto de estratégias administrativas científicas e poderes estatais que estabilizassem o capitalismo, ao mesmo tempo que se evitavam as evidentes repressões e irracionalidades, toda a beligerância e todo o nacionalismo estreito que as soluções nacional-socialistas implicavam.

Tal conjunto de medidas político-econômicas se materializaram em programas estatais direcionados para a expansão da demanda agregada por meio de pesados investimentos em infra-estrutura como: estradas; construção de grandes redes de telecomunicação; construção de sistemas de ampliação do oferecimento de energia, entre outras.

E também pesados investimentos no bem-estar das populações como: garantia de seguro desemprego; manutenção de elevados gastos no sistema habitacional e de educação e,

---

<sup>28</sup> Como a afirmação da necessidade da naturalidade de uma taxa de desemprego como condição saudável para a garantia da manutenção das taxas de lucratividade, da investido contra qualquer tipo de intervenção no funcionamento da economia por parte do Estado, entre outras.

principalmente a manutenção de grandes redes públicas de saúde como demonstra Adam Przeworski (1989, p. 247),

Em todas as suas formas, o compromisso keynesiano teve por base um programa dual: “pleno emprego e igualdade”, sendo que o primeiro termo significava a regulação do nível de emprego por meio da administração da demanda, em especial a representada pelos gastos governamentais, e o segundo consistia na rede de serviços sociais que compunham o “Estado do bem-estar”.

Pensamento parecido ao de David Harvey (2003, p. 129),

O Estado, por sua vez, assumia uma variedade de obrigações. Na medida em que a produção de massa, que envolvia pesados investimentos em capital fixo, requeria condições de demanda relativamente estáveis para ser lucrativa, o Estado se esforçava por controlar ciclos econômicos com uma combinação apropriada de políticas fiscais e monetárias no período pós-guerra. Essas políticas eram dirigidas para as áreas de investimento público – em setores como transporte, os equipamentos públicos etc. – vitais para o crescimento da produção e do consumo de massa e que também garantiam um emprego relativamente pleno. Os governos também buscavam fornecer um forte complemento ao salário social com gastos de seguridade social, assistência médica, educação, habitação etc.

Essas propostas de reforma do sistema capitalista apesar de terem sido discutidas no período posterior à crise de 1929, ou seja, a década de 1930, só ganharam vulto e proporção ao ponto de formarem um modelo de desenvolvimento estruturado e coeso após a Segunda Guerra Mundial quando da apresentação pelo presidente Roosevelt do *New Deal* como afirmam Michael Hardt e Antônio Negri (2002, p. 262) “A reforma capitalista só foi adiante nos Estados Unidos, onde se propôs um *New Deal* democrático”. E também David Harvey (2003, p. 125) ao afirmar que, “O problema de configuração e uso próprios dos poderes do Estado só foi resolvido depois de 1945”.

O período que seguiu à Segunda Guerra Mundial então, acompanhou a construção de todo um programa de reforma do Estado que através de outros mecanismos surgidos pelas discussões que se seguiram ao fim do conflito<sup>29</sup> posicionaram a economia americana no centro do sistema capitalista mundial e, assim permitiram, aos Estados Unidos direcionarem o conteúdo político-econômico das demais economias capitalistas.

Como as medidas norte-americanas consistiam num regime de acumulação fordista na produção e um modo de regulamentação keynesiano como modelo de Estado, essas medidas foram transmitidas a todas as outras nações capitalistas resultando em um longo período de crescimento

---

<sup>29</sup> Destacam-se o acordo de Bretton Woods que estabelecia a conversão imediata do dólar com o ouro em uma taxa fixa e posteriormente traçava toda série de conversões fixas do dólar com as outras moedas fortes do sistema capitalista como o iene, a libra esterlina entre outras. E o Plano Marshal por meio do qual os Estados Unidos promoveram a reconstrução da economia da Europa Ocidental.

de todo os países de economia central entre as décadas de 1940 e 1970 como assevera David Harvey (2003, p. 125),

[...] ele [se referindo ao modelo de desenvolvimento que conjuga o fordismo na produção e o keynesianismo como modelo de Estado] veio a formar a base de um longo período de expansão pós-guerra que se manteve mais ou menos intacto até 1973. Ao longo desse período, o capitalismo nos países capitalistas avançados alcançou taxas fortes, mas relativamente estáveis de crescimento econômico. Os padrões de vida se elevaram, as tendências de crise foram contidas, a democracia de massa, preservada e a ameaça de guerras intercapitalistas, tornada remota.

Apesar do inegável sucesso dessas políticas de natureza anti-cíclica no período que se estendeu entre 1945 a 1973, alguns economistas liberais, já durante o início da implementação dessas medidas, reclamavam do abandono das velhas fórmulas do antigo capitalismo do século XIX.

Os mais iminentes tratavam-se de Friedric Auguste Hayek e Milton Friedman.

Hayek, já em 1944 na Inglaterra, quando, pela coalizão entre os países aliados ocidentais, a influência do *New Deal* norte-americano com sua inevitável implementação de medidas de caráter keynesiano começavam a influenciar as medidas do Estado inglês, publicou seu mais citado livro “O Caminho da Servidão”.

Nesta obra Hayek lançou um ataque apaixonado às formas de intervenção estatal que posteriormente foram empregadas no pós-guerra pelo governo trabalhista que ganhou as eleições daquele período.

A hipótese central de “O Caminho da Servidão” era de que a sociedade ocidental estaria abandonando o caminho virtuoso formador de seus valores – o liberalismo – e no lugar do mesmo se tornando cada vez mais socialista o que conseqüentemente acabaria levando tais sociedades a regimes de Estado totalitários, observemos o argumento apaixonado de Friedric Auguste Hayek (1944, p. 40),

A tendência moderna ao socialismo não implica apenas um rompimento definitivo com o passado recente, mas com toda a evolução da civilização ocidental, e isso se torna claro quando o consideramos não só em relação ao século XIX, mas numa perspectiva histórica mais ampla. Estamos rapidamente abandonando não só as idéias de Cobden e Bright, de Adam Smith e Hume, ou mesmo de Locke e Milton, mas também uma das características mais importantes da civilização ocidental que evoluiu a partir dos fundamentos lançados pelo cristianismo e pelos gregos e romanos. Renunciamos progressivamente não só ao liberalismo dos séculos XVIII e XIX, mas ao individualismo essencial que herdamos de Erasmo e Montaigne, de Cícero e Tácito, de Péricles e Tucídides.

Faz-se hoje necessário declarar esta verdade amarga: é o destino da Alemanha que estamos em perigo de seguir. Reconheço que esse perigo não é imediato, pois as condições na Inglaterra ainda estão de tal modo distantes daquelas que em anos recentes ocorreram na Alemanha, que se torna difícil acreditar estarmos marchando na mesma direção. Contudo, embora a estrada seja longa, é uma estrada na qual, à medida que se avança, é mais difícil voltar atrás (HAYEK, 1944, p. 32).

Do argumento do abandono do caminho do liberalismo Hayek já estabelece um vínculo estrito entre este caminho e a liberdade,

A contribuição do século XIX ao individualismo do período precedente foi apenas trazer a todas as classes a consciência da liberdade, desenvolver sistematicamente e continuamente o que surgira de modo aleatório e fragmentário, e disseminá-lo da Inglaterra e Holanda para a maior parte do continente europeu (HAYEK, 1944, p. 42).

Raciocínio que é seguido de acusações duras às medidas de planejamento estatal em prol de uma melhor distribuição da renda – elemento central das medidas keynesianas – de estarem distorcendo o desenvolvimento natural da sociedade o que, portanto, afetaria de forma definitiva o estado natural da sociedade capitalista, acompanhemos,

Assim que o Estado assume a tarefa de planejar a vida econômica, o problema da posição dos diferentes indivíduos e grupos torna-se inevitavelmente a questão política predominante. Como só o poder coercitivo do Estado decidirá a quem cabe isto ou aquilo, o único poder efetivo e desejável será a participação no exercício desse mesmo poder. Não haverá questão econômica ou social que não seja também uma questão política, no sentido de que a sua solução dependerá exclusivamente de quem manejar o poder coercitivo, daqueles cujas idéias estiverem predominando (HAYEK, 1944, p. 113).

Com estes argumentos Hayek pretendeu estabelecer uma relação necessária entre capitalismo e liberdade. Ou seja somente nas sociedades de economia capitalista seria possível aos cidadãos gozarem de liberdade a qual seria garantida pelo individualismo e pelo funcionamento das leis do mercado.

Milton Friedman vai levar ao extremo tal pretensão de Hayek ao publicar em 1962 nos Estados Unidos o livro “Capitalismo e Liberdade”; nele o autor vai tratar de ajustar também, de maneira pouco criteriosa, uma relação entre liberdade econômica e liberdade política asseverando ser a economia de mercado a única capaz de satisfazer todas as necessidades de um homem livre, analisemos o raciocínio de Milton Friedman (1985, p. 17),

A organização econômica desempenha um papel duplo na promoção de uma sociedade livre. De um lado, a liberdade econômica é parte da liberdade entendida em sentido mais amplo e, portanto, um fim em si própria. Em segundo lugar, a liberdade econômica é também um instrumento indispensável para a obtenção da liberdade política.

Como podemos perceber, efetuando dois tipos de afirmação Friedman tenta nos convencer de uma relação necessária entre duas variáveis sem sequer realizar uma pequena demonstração! Tal tipo de pretensão vai se tornando mais exacerbada na medida em que seguimos o pensamento de Friedman expresso nesta obra. Mais adiante, ele tornará em suas afirmações, impossível historicamente uma sociedade alcançar liberdade política sem que a mesma passe pela liberdade econômica, acompanhemos o pensamento de Milton Friedman (1985, p. 19),

A evidência histórica fala de modo unânime da relação existente entre liberdade política e mercado livre. Não conheço nenhum exemplo de uma sociedade que apresentasse grande liberdade política e que também não tivesse usado algo comparável com um mercado livre para organizar a maior parte da atividade econômica.

Tais tentativas de mostrar relações entre o livre mercado e as liberdades individuais fazem parte do plano dos referidos autores de refutarem a série de medidas anti-cíclicas realizadas pelo Estado Keynesiano tentando relacioná-las com medidas totalitárias para que as mesmas parecessem hostis à sociedade civil, como medidas contendo boas pretensões, mas que inevitavelmente levariam a um regime de Estado totalitário.

Tais ataques apaixonados às políticas estatais keynesianas corresponderam ao núcleo do pensamento que hoje conhecemos como Neoliberal.

Tais ataques que iniciaram a ressurreição do pensamento puramente liberal do século XIX não receberam grande acolhida durante as décadas de 1940 e 1970 nas quais as bases do Estado Keynesiano foram implementadas na Europa causando muitos resultados positivos em termos econômicos.

Assim, em 1947 Hayek, com a intenção de criar espaço para a germinação de suas idéias, convocou um grupo de descontentes com o nascente Estado Keynesiano a uma reunião em uma estação em Mont Pèlerin na Suíça de onde começaram a combater ferozmente o Estado intervencionista com suas idéias, como nos afirma Perry Anderson (1994, p. 9),

Hayek convocou aqueles que compartilhavam sua orientação ideológica para uma reunião na pequena estação de Mont Pèlerin, na Suíça. Entre os célebres participantes estavam não somente adversários firmes do Estado do bem-estar europeu, mas também inimigos férreos do New Deal norte-americano. Na sua seleta assistência encontravam-se Milton Friedman, Karl Popper, Lionel Robbins, Ludwig Von Mises, Walter Eupken, Walter Lipman, Michael Polany, Salvador Madariaga, entre outros.

A partir desta reunião em abril de 1947 fundou-se a sociedade Mont Pèlerin a qual coube a união de diversas vozes, se espalhando por diversos meios: acadêmicos; intelectuais<sup>30</sup>; midiáticos; etc. Na tentativa de debelar os caminhos seguidos pelo Estado a partir dos anos 1940 como afirma Francisco Eusébio Arruda (1996, p. 9),

Hayek procurou criar, juntamente com outras figuras insígnies da época, tais como Milton Friedman e Karl Popper, uma instituição (Sociedade de Mont Pèlerin) que tinha o fim de combater as idéias Keynesianas, que vinham sendo colocadas em prática em países como os EUA e Inglaterra, e o solidarismo observado como consequência das práticas do Estado de bem-estar. Na verdade, o propósito dessa sociedade era criar bases para a formação de um capitalismo diferente do que se vinha observando, ou seja, um capitalismo sem intervenção do Estado, sem regulamentação, um capitalismo onde o mercado pudesse ser o grande ator da economia.

E também Theotônio dos Santos (2004, p. 32),

Contra a hegemonia de Keynes, que justificava a intervenção estatal, contra o fascínio pela União Soviética e o “romantismo” da Revolução Russa, contra o “desarmamento” dos intelectuais e, sobretudo contra os economistas dispostos a apresentar planos de desenvolvimento nacionais, contra a “contra-revolução intelectual” de que falou Milton Friedman, referindo-se ao período posterior à Segunda Guerra Mundial, levando-se um enorme aparato de propaganda ideológica, de política acadêmica e de coordenação de políticas econômicas.

Duas frentes intelectuais em torno dos dois principais pensadores – Hayek e Friedman – se formaram para a defesa do pensamento neoliberal neste período. Uma europeia sob a liderança de Hayek, a qual ficou denominada Escola Austríaca e outra americana liderada por Friedman, a qual ficou denominada Escola de Chicago.

Como o modelo Keynesiano neste período se encontrava em seu ápice de prosperidade, as idéias neoliberais não encontraram terreno político para a sua implementação ficando restritas aos debates acadêmicos de suas escolas de origem como afirma Perry Anderson (1994, p. 10),

Por esta razão, [se referindo ao período de crescimento expressivo do capitalismo mundial entre as décadas de 1940 e 1960] não pareciam muito verossímeis os avisos neoliberais dos perigos que representavam qualquer regulação do mercado por parte do Estado.

Só a partir da década de 1970, quando o modelo Keynesiano começou a apresentar sinais de crise é que tais idéias começaram a ser ouvidas e consideradas no meio acadêmico e posteriormente político,

---

<sup>30</sup> Um exemplo de canais no meio intelectual-acadêmico abertos para defesa do pensamento neoliberal foi a concessão dos Prêmios Nobel de Economia entre os anos de 1974 e 1995 durante os quais a maioria das premiações foram concedidas a membros da Sociedade Mont Pèlerin. Figuras entre os premiados segundo Santos (2004): Friedrich A. Hayek (1974); Milton Friedman (1976); George Stigler (1982); James Buchanan (1986); Maurice Allais (1988); Ronald Coase (1991); Gary Becker (1992) e Bob Lucas (1995).



A chegada da grande crise do modelo econômico do pós-guerra, em 1973, quando todo o mundo capitalista avançado caiu numa longa e profunda recessão, combinando, pela primeira vez, baixas taxas de crescimento com altas taxas de inflação, mudou tudo. A partir daí as idéias neoliberais passaram a ganhar terreno (ANDERSON, 1994, p. 10).

[...] a chegada do esgotamento do modelo econômico, que se formou a partir da II Guerra Mundial e que tinha os Estados Unidos como principal economia do planeta, trouxe consigo novos problemas econômicos concomitantes, tais como recessão, baixas taxas de crescimento e inflação, que não seriam debelados pela aplicação das políticas de cunho Keynesiano. O modelo macroeconômico Keynesiano não estava conseguindo explicar e dar soluções aos novos desafios que a economia dos anos 70 estava apresentando. Dessa forma, as idéias neoliberais ganharam terreno (ARRUDA, 1996, p. 10).

Os motivos da crise na visão dos neoliberais estava ancorado no poder excessivo que a classe trabalhadora havia alcançado por meio das políticas “antinaturais” do Estado Keynesiano que impediam o funcionamento da sociedade segundo os imperativos perfeitos do capital,

As raízes da crise, afirmavam Hayek e seus companheiros, estavam localizadas no poder excessivo e nefasto dos sindicatos e, de maneira geral, do movimento operário, que havia corroído as bases de acumulação capitalista com suas pressões reivindicativas sobre os salários e com sua pressão parasitária para que o Estado aumentasse cada vez mais os gastos sociais (ANDERSON, 1994, p. 10).

Como as idéias começaram a ser aceitas nos meios acadêmicos e políticos, para o projeto começar a vigorar só restava um espaço específico onde implementar a experiência neoliberal, que pela radicalidade de suas medidas, já se previa lutas difíceis de serem vencidas nos países de economia central.

A oportunidade surgiu em setembro de 1973 quando por meio de um golpe militar contra Salvador Allende – então presidente do Chile e que realizava um governo reformista com forte tendência de esquerda – o ditador Augusto Pinochet assumiu o controle do Estado Chileno. O Chile em regime de ditadura política, então, passou a ser o ambiente propício para se implementar um projeto que era claramente antipopular e antidemocrático, como afirma Theotônio dos Santos (2004, p. 43),

Depois do golpe militar contra Salvador Allende, em setembro de 1973, estabeleceu-se um governo militar com amplos poderes para aplicar uma política econômica liberal. Um grupo de discípulos de Milton Friedman, com sua assistência pessoal, assumiu o Ministério de Economia para aplicar suas teorias sem limitações políticas.

E também Perry Anderson (1994, p. 20),

Refiro-me, bem entendido, ao Chile sob a ditadura de Pinochet. Aquele regime tem a honra de ter sido o verdadeiro pioneiro do ciclo neoliberal da história contemporânea. [...] O neoliberalismo chileno, bem entendido, pressupunha a abolição da democracia e a instalação de uma das mais cruéis ditaduras militares do pós-guerra. Mas a democracia em si mesma – como explicava incansavelmente Hayek – jamais havia sido um valor

central do neoliberalismo. A liberdade e a democracia, explicava Hayek, podiam facilmente tornar-se incompatíveis, se a maioria democrática decidisse interferir com os direitos incondicionais de cada agente econômico de dispor de sua renda e de sua propriedade como quisesse (ANDERSON, 1994, p. 20).

E novamente Theotônio dos Santos (2004, p. 21),

Este surto [referindo-se ao espraiamento das práticas governistas neoliberais] foi precedido pela entrega da economia chilena à famosa “escola de Chicago”, neste momento sob a liderança intelectual de Milton Friedman. Coube ao fascismo chileno do General Pinochet o importante precedente histórico de dar o poder a uma corrente de pensamento econômico desmoralizada desde a vitória da democracia contra o nazismo.

Nesses fatos podemos perceber a contradição e a falta de critério dos argumentos defendidos por Hayek e Friedman na sua tentativa de afirmarem ser a economia de mercado o locus natural da existência da liberdade política.

Quando se fala de liberdade no pensamento neoliberal não é bem sobre a liberdade política que se está com medo de perder acusando o Estado do Bem-estar da possibilidade de se tornar totalitário, mas sim, se está reclamando da falta de liberdade de movimentação do Capital Especulativo Parasitário durante a vigência do Estado Keynesiano.

Após esta primeira experiência da implementação das medidas neoliberais – por meio dos canhões e baionetas do General Pinochet e de seus efeitos milagrosos em concentrar a riqueza e desmobilizar a classe trabalhadora – a experiência foi transposta para os países centrais.

Com as eleições em 1979 de Margareth Thatcher como primeira ministra da Inglaterra e, um ano depois, em 1980 com a eleição de Ronald Reagan como presidente dos Estados Unidos estava aberto o espaço político dos países centrais para a implementação de medidas neoliberais, como garante Perry Anderson (1994, p. 11),

[...] em 1979, surgiu a oportunidade [se referindo à possibilidade da implementação das medidas neoliberais]. Na Inglaterra, foi eleito o governo Thatcher, o primeiro regime de um país de capitalismo avançado publicamente empenhado em pôr em prática o programa neoliberal. Um ano depois, em 1980, Reagan chegou à presidência dos Estados Unidos.

E também Theotônio dos Santos (2004, p. 21) ao afirmar que, “[...] a onda neoliberal começou a tornar-se hegemônica. Ela se iniciou com a vitória da Sr<sup>a</sup>. Thatcher como primeiro-ministro da Inglaterra e a eleição de Ronald Reagan como presidente dos Estados Unidos”.

Rapidamente após as implementações na Inglaterra e nos Estados Unidos o calendário de adesão às medidas neoliberais se estendeu a muitos países da Europa Ocidental, entre eles: a Alemanha Ocidental, em 1982 com a vitória nas eleições de Kohl e a Dinamarca, em 1983 com a vitória nas eleições de Schluter, como nos mostra Perry Anderson (1994, p. 11) “Em 1982, Kohl derrotou o regime social liberal de Helmut Schmidt, na Alemanha. Em 1983, a Dinamarca, Estado modelo do bem-estar escandinavo, caiu sob o controle de uma coalizão clara de direita, o governo Schluter”.

A partir daí quase toda a Europa Ocidental como afirma Anderson (1994), excetuadas a Suécia e a Áustria, aderiram ao modelo de Estado Neoliberal.

Implementado durante a década de 1980 nos países de economia central ocidentais, em fins da década de 1980 e início da de 1990 surgiu um segundo alento para a implementação das medidas econômicas de caráter neoliberal.

Trataram-se dos países da Europa Oriental e da ex-União Soviética que após a abertura de suas economias ao Sistema Capitalista Mundial aderiram de imediato ao modelo com uma radicalidade ainda maior do que os países do ocidente capitalista como nos apresenta Perry Anderson (1994, p. 18),

Os novos arquitetos das economias pós-comunistas no Leste, gente como Balcerovicz na Polônia, Gaidar na Rússia, Klaus, na República Tcheca, eram e são seguidores convictos de Hayek e Friedman, com um menosprezo total pelo Keynesianismo e pelo Estado do bem-estar, pela economia mista e, em geral, por todo o modelo dominante do capitalismo ocidental do período pós-guerra.

Os países da América Latina que através das medidas impostas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) para a renegociação de suas dívidas<sup>31</sup> representaram a terceira leva de

---

<sup>31</sup>Na América Latina, os ajustes estruturais propostos pelos países do centro se concentravam em torno do que se convencionou chamar **Consenso de Washington** que foi o nome conferido à reunião realizada em novembro de 1989 por funcionários do governo norte-americano, do Fundo Monetário Internacional, do Banco Mundial e do Banco Internacional de Desenvolvimento no intuito de agruparem as medidas a serem implementadas pelos países de economia periférica caso almejassem a obtenção de empréstimos para solucionar problemas com os seus pagamentos externos. O conjunto de medidas que formaram tal Consenso no ano de 1989 e que destinaram-se aos países latino-americanos foram: disciplina fiscal visando eliminar o déficit público; mudanças das prioridades em relação às despesas públicas eliminando subsídios e aumentando gastos com saúde e educação; reforma tributária, aumentando os impostos se isto for inevitável, mas a base tributária deveria ser ampla e as taxas marginais deveriam ser moderadas; as taxas de juros deveriam ser determinadas pelo mercado e positivas; a taxa de câmbio deveria ser também determinada pelo mercado, garantindo-se ao mesmo tempo que fosse competitiva; o comércio deveria ser liberalizado e orientado para o exterior (não se atribui prioridade à liberalização dos fluxos de capitais); os

inserção de economias nacionais ao modelo neoliberal como assevera Perry Anderson (1994, p. 19-20),

[...] aqui na América Latina, que hoje em dia se converte na terceira grande cena de experimentações neoliberais [...]. A virada continental em direção ao neoliberalismo não começou antes da presidência de Salinas, no México, em 88, seguida da chegada ao poder de Menem, na Argentina, em 89, da segunda presidência de Carlos André Perez, no mesmo ano, na Venezuela, e da eleição de Fujimori, no Peru, em 90.

Terminado o escrutínio histórico da concepção e experiências políticas do modelo Neoliberal, observaremos agora o tipo de investidas realizadas pelos governos influenciados por essa corrente de pensamento.

De uma forma genérica, Aloísio Mercadante (1998, p. 131) descreve o tipo de medidas nas quais se resumiram as experiências neoliberais,

[...] abertura comercial completa, desregulamentação geral da economia, reconhecimento irrestrito de patentes, privatizações, Estado mínimo com a desarticulação dos mecanismos de apoio ao crescimento e regulação econômica, flexibilização dos direitos trabalhistas sempre orientados para estabelecer a primazia absoluta do mercado. Esse processo é acompanhado pela ofensiva da inevitabilidade das “reformas”, “modernização” e “globalização” como parte do “pensamento único” construído na pretensa racionalidade do mercado.

Tratava-se de dismantlar todo o arcabouço de investidas criado pelos Estados de orientação Keynesiana para fomentarem o capital produtivo: criando infra-estruturas que auxiliavam a acumulação do capital – como a rede de estradas rodoviárias, os investimentos em energia e siderurgia, entre outros – ; garantindo um Estado de bem-estar no objetivo de auxiliar uma melhor reprodução da força de trabalho e mantendo, de forma regulada, as tentativas de autonomização do setor financeiro.

O Estado Neoliberal procurou, então, quebrar essas ações estatais e no lugar das mesmas imprimir medidas que facilitassem o aparecimento, crescimento, autonomização e hegemonização do Capital Especulativo Parasitário.

E tal estratégia tornou-se visível nas ações dos dois principais protagonistas do modelo Neoliberal que foram os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan.

---

investimentos diretos não deveriam sofrer restrições; as empresas públicas deveriam ser privatizadas; as atividades econômicas deveriam ser desreguladas e o direito de propriedade deve ser tornado mais seguro (ARRUDA, 1996).

Acompanhemos com Perry Anderson (1994, p. 12) as medidas tomadas pela primeira ministra Thatcher,

Os governos Thatcher contrairam a emissão monetária, elevaram as taxas de juros, baixaram drasticamente os impostos sobre os rendimentos altos, aboliram controles sobre os fluxos financeiros, criaram níveis de desemprego massivo, aplastaram greves, impuseram uma nova legislação anti-sindical e cortaram gastos sociais. E, finalmente – esta foi uma medida surpreendentemente tardia – se lançaram num amplo programa de privatização, começando por habitação pública e passando em seguida a indústrias básicas como o aço, a eletricidade, o petróleo, o gás e a água.

No governo Reagan – apesar de sua obsessão em direcionar os gastos públicos para a indústria bélica no intuito de derrubar a União Soviética em meio a Guerra Fria, o que gerou um aumento extremo dos gastos estatais em seu mandato – o sentido de orientar a política a tomar medidas restritivas ao gasto público social, manter a estabilidade econômica, dificultar e até mesmo desmobilizar os movimentos sindicais, reduzir a carga fiscal das classes mais abastadas e realizar a liberalização dos fluxos de capital financeiro foi idêntico ao governo Thatcher como assevera Perry Anderson (1994, p. 12),

Deve-se ressaltar que, na política interna, Reagan também reduziu os impostos em favor dos ricos, elevou as taxas de juros e aplastou a única greve séria de sua gestão. Mas, decididamente, não respeitou a disciplina orçamentária; ao contrário, lançou-se numa corrida armamentista sem precedentes, envolvendo gastos militares enormes, que criaram um déficit público muito maior do que qualquer outro presidente da história norte-americana.

Se observarmos bem, a estrutura das medidas é bem parecida e em conjunto respondem a necessidades específicas do momento histórico no qual as mesmas surgiram: criar as condições necessárias para a acumulação do Capital via Capital Especulativo Parasitário.

As medidas que dizem respeito à redução dos gastos estatais e das privatizações satisfazem à necessidade de um Estado forte na área fiscal que garanta condições para a elevada remuneração do Capital destinado à especulação.

As medidas que dizem respeito ao combate e subjugação dos movimentos sindicais satisfazem a necessidade de instalar um novo regime de trabalho de característica mais flexível que consiga aumentar a extração da mais valia produzida pela força de trabalho, fonte única para a geração do valor que posteriormente é apropriado pela esfera especulativa.

As medidas que dizem respeito ao aumento do endividamento público e privado e sua posterior securitização satisfazem a necessidade de criar o meio para a realização da punção da esfera financeira especulativa sobre a esfera produtiva.

Nos demais países da Europa Ocidental e Oriental, América Latina e parte da Ásia onde o modelo Neoliberal foi aplicado, as medidas se repetiram com o mesmo conteúdo pragmático.

O que às vezes permitia identificar algumas pequenas distinções eram fatores locais do país onde o modelo foi implementado.

Sendo assim, a substituição do modo de regulamentação keynesiano pelo Neoliberal veio realizar a tarefa de adequar os mecanismos de regulação do Estado à lógica de acumulação do Capital Especulativo Parasitário.

Retomando alguns pontos para concluirmos nosso estudo da economia política do período pós 1980, vimos neste capítulo a reorientação da acumulação capitalista a partir da hegemonização do Capital Especulativo Parasitário em relação aos Capitais Produtivo e Mercantil.

Esta hegemonização trouxe a necessidade de uma agilização do giro do Capital no setor produtivo que acabou levando às organizações a uma série de reestruturações produtivas nas quais o modelo Toyota de produção era implementado em substituição do modelo fordista na tentativa de cumprir os designos do Capital Especulativo Parasitário.

Outra consequência marcante foi a implementação do Estado Neoliberal em substituição ao Estado Keynesiano. Esta transição foi marcada com campanhas publicitárias nas quais tentava-se degenerar a imagem do Estado empreendedor e do bem-estar com todas as qualificações nocivas possíveis.

Com o neoliberalismo se conseguiu liberalizar os fluxos financeiros e também tomar medidas para o crescimento das dívidas públicas e privadas que se constituíram no lócus por excelência da obtenção dos estratosféricos lucros parasitários.

## **CAPÍTULO 2.**

### **ANALÍTICA DAS RELAÇÕES DE PODER**

O objetivo deste capítulo é esclarecer o conceito de relações de poder dentro do pensamento foucaultiano. Tarefa um pouco árdua dado ao fato do pensamento do filósofo às vezes apresentar-se um pouco hermético.

Outra questão importante do capítulo é precisar o estudo das relações de poder dentro do conjunto da obra do filósofo, olhar necessário devido à circunstância de Michel Foucault trocar e revisar seu objeto e seu método durante o conjunto de seus escritos.

Portanto, iniciaremos o capítulo demarcando os períodos e os conceitos específicos do pensamento de Michel Foucault dos quais nos utilizamos para a nossa pesquisa, para, posteriormente apresentarmos por meio de um escrutínio coerente as técnicas e procedimentos que veiculam o funcionamento das relações de poder na sociedade capitalista contemporânea.

#### **2.1. A Obra de Foucault.**

A obra do Filósofo Michel Foucault segundo alguns de seus comentaristas<sup>32</sup> pode ser dividida em três momentos específicos a partir dos objetos de sua análise e do método utilizado em suas pesquisas: uma arqueologia dos saberes do homem, que compreenderia seus livros publicados durante a década de 1970, notadamente *História da Loucura na Idade Clássica* (1961), *O Nascimento da Clínica* (1963), *As Palavras e as Coisas* (1966) e *A Arqueologia do Saber* (1969); uma genealogia das relações de poder, que compreenderia seus livros publicados durante a década de 1970, notadamente *Vigiar e Punir* (1975) e *A Vontade de Saber – volume I da história da sexualidade* (1976); uma genealogia da ética, compreendendo seus últimos livros, publicados na década de 1980, notadamente *O Uso dos Prazeres – volume II da história da sexualidade* (1984) e *O Cuidado de Si – volume III da história da sexualidade* (1984).

---

<sup>32</sup> Nos referimos a Roberto Machado e Salma Tannus Muchail no caso brasileiro e de Gilles Deleuze no caso francês.

Esta descrição usando como forma de classificação os macro períodos, por meio dos quais as produções intelectuais do filósofo são comparadas em blocos, é a forma mais clássica e é a utilizada por Roberto Machado na introdução do conjunto de textos e entrevistas de Foucault organizados por ele sob o título *Microfísica do Poder* (1979).

Deleuze (1988) analisou a obra de Michel Foucault de uma maneira um pouco diversa, apesar da cronologia das obras ser coerente com a de Machado (1979).

Em Deleuze (1988) encontraremos os períodos de distinção nos escritos foucaultianos diferenciados a partir da identificação de características quanto ao método de pesquisa utilizado e também quanto às linhas ou limiares dos quais Foucault se utilizaria ao compor seus escritos. Seria possível nesta descrição formulada por Deleuze (1988) identificar três períodos bem marcados da obra de Michel Foucault: O Foucault arquivista; o Foucault cartógrafo e o Foucault ético.

O primeiro Foucault, ou o Foucault da década de 1960, seria, segundo Deleuze (1988), o Foucault arquivista: aquele preocupado em analisar, utilizando-se do método arqueológico, dos estratos históricos formados pelos saberes que funcionaram como estatuto para as afirmações das ciências humanas que emergiram em fins do século XVIII.

Deleuze (1988) chama Foucault de arquivista neste período por os saberes – na interpretação permitida a Deleuze pela obra de Foucault – serem constituídos de estratos históricos bifformes constituídos de visibilidades e enunciabilidades, do visível e do enunciável, ou, em outras palavras de uma forma visível (realidade concreta) caracterizada pelo significante e de uma forma enunciativa (enunciados no interior da linguagem) caracterizada pelo significado,

Os estratos são formações históricas, positivities ou empiricidades. “Camadas sedimentares”, eles são feitos de coisas e de palavras, de ver e de falar, de visível e de dizível, de regiões de visibilidade e campos de legibilidade, de conteúdos e de expressões (DELEUZE, 1988, p. 57).

[...] o saber, na nova conceituação de Foucault, define-se por suas combinações do visível e do enunciável próprias para cada extrato, para cada formação histórica. O saber é um agenciamento prático, um “dispositivo” de enunciados e de visibilidades [...] o saber só existe em função de “limiares” bastante variados, que assinalam um número equivalente de camadas, clivagens e orientações sobre o extrato considerado (DELEUZE, 1988, p. 60).



Deleuze (1988) classificou essa composição que constitui os saberes de arquivo, assim, Foucault neste período ao criar sua obra a partir de uma arqueologia desses arquivos, seria um arquivista.

O segundo Foucault, o da década de 1970, seria, segundo Deleuze (1988) o Foucault cartógrafo: aquele preocupado em analisar – utilizando-se de um olhar genealogista – as relações de poder presentes nas instituições de reclusão que emergiram no tecido social em meados do século XVIII e cujas práticas deram sustentabilidade ao aparecimento de ciências humanas como a psiquiatria, a pedagogia e a criminologia e as relações de poder constituintes das ações estatais que tiveram como objetivo gerir a vida das populações em fins do século XVIII e que fundamentaram epistemologicamente disciplinas como a estatística, a demografia, a economia e a geografia.

O termo cartógrafo é utilizado por Deleuze (1988) para caracterizar Foucault pelo fato da mudança de natureza do objeto de estudo.

Quanto o que se estava em jogo eram as relações de poder, Deleuze (1988) interpretou por meio de Foucault a não existência de formas nem de funções formalizadas que basiliariam as relações de poder.

A partir da interpretação foucaultiana, as relações de poder não possuiriam formas específicas, muito menos funções formalizadas que as fundamentassem, se constituiriam na melhor das hipóteses em relações de força nas quais o que existiria seria um afeto mútuo entre as forças que seriam melhor apreendidas na figura de um diagrama disforme,

[...] o poder é uma relação de forças, ou melhor, toda relação de forças é uma “relação de poder”. Compreendamos primeiramente que o poder não é uma forma, por exemplo, a forma-Estado; e que a relação de poder não se estabelece entre duas formas, como o saber. Em segundo lugar, a força não está no singular, ela tem como característica essencial estar em relação com outras forças, de forma que toda força já é relação, isto é poder: a força não tem objeto nem sujeito a não ser a força [...]. Um exercício de poder aparece como um afeto, já que a própria força se define por seu poder de afetar outras forças (com as quais está em relação) e de ser afetada por outras forças. Incitar, suscitar, produzir (ou todos os termos de listas análogas) constituem afetos ativos, e ser incitado, suscitado, determinado a produzir, ter um efeito “útil”, afetos reativos (DELEUZE, 1988, p. 78).

Poder-se-á então definir o diagrama de diversas maneiras que se encadeiam: é a apresentação das relações de forças que caracterizam uma formação; é a repartição dos poderes de afetar e dos poderes de ser afetada; é a mistura das puras funções não-formalizadas e das puras matérias não-formadas (DELEUZE, 1988, p. 80).

O modelo arquitetural criado pelo jurista inglês Jaremy Bentham para a reforma do sistema penitenciário francês em fins do século XVIII seria a figura que mais bem ilustraria esse diagrama que organizaria as relações de poder que substituíram as que se deram sob o modelo da soberania durante a idade clássica.

E, mesmo Foucault (2002a, p. 187), ironiza ao mencionar a falta de admiração que devemos ter ao depararmos com a homologia entre escolas, fábricas, hospitais e prisões ao descrever a tendência ao panoptismo de nossa época,

Acaso devemos nos admirar que a prisão celular, com suas cronologias marcadas, seu trabalho obrigatório, suas instâncias de vigilância e de notação, com seus mestres de normalidade, que retomam e multiplicam as funções do juiz, se tenha tornado o instrumento moderno da penalidade? Devemos ainda nos admirar que a prisão se pareça com as fábricas, com as escolas, com os quartéis, com os hospitais, e todos se pareçam com as prisões?

Destarte, sendo o objeto de análise de Foucault, nesta segunda fase, relações tão disformes e tão sem-formalizações, Deleuze (1988), viu na tentativa de Foucault de apreender tais relações se utilizando de um olhar genealógico a figura de um cartógrafo que em sua atividade procuraria criar campos de identificação de um território desconhecido investigando as construções e desconstruções do mesmo.

O último Foucault, o da década de 1980, seria, segundo Deleuze (1988), o Foucault ético: aquele preocupado em criar modos de subjetivação nos quais sujeitos seriam formados em linhas diferentes das tecidas pelo complexo poder-saber que atua em nossas sociedades ocidentais capitalistas.

Dentre os três Foucault<sup>33</sup> que Deleuze (1988) nos permite perceber, ficamos na confecção de nosso trabalho, com o Foucault genealogista, ou seja, o Foucault da década de 1970 cujos delineamentos do funcionamento da relações de poder descreveremos no próximo tópico.

## 2.2. Disciplinas e Biopolíticas.

---

<sup>33</sup> Não que sejam pessoas diferentes e também, não que a obra do Filósofo seja tão dispersa que não permita encontrar alguma coerência entre uma fase e outra. Utilizamos a expressão três Foucault's apenas por questões de estética do texto, no intuito de torná-lo mais claro.

Foucault (2002a) ao analisar as metamorfoses na forma de se executar as punições na passagem do século XVII para o XVIII, acabou por encontrar não apenas uma nova metodologia na forma de punir que foi substituída por um sistemático sistema de vigilância, mas sim, uma verdadeira metamorfose na forma de se disseminar as relações de poder na sociedade ocidental.

Foucault observou que no período da história ocidental que conhecemos como Absolutismo Monárquico<sup>34</sup> (*ancièn regime*) as relações de poder fundamentavam-se e configuravam-se na expressão corpórea do monarca, ou seja, era do corpo do Rei que irradiavam todas as formas de poder dando a estas relações uma aparência física, como afirma Roney Muniz Rosa (1997, p. 233) “Este [se referindo ao Rei], com sua presença ‘material e mítica’ era quem ordenava, ameaçava e punia, vingando-se nos corpos dos condenados a serem supliciados, por insurgirem-se contra suas ordens”.

Tal materialidade do poder ficava bem evidenciada nos procedimentos do suplício<sup>35</sup>, considerado por Foucault (2002a) como a representação da presença encolerizada do rei que se vingava dos infratores de suas leis, sentenciando-os à morte de rodas, forca, ao patíbulo, esquartejamento ou ao pelourinho, rituais que mostravam claramente o excesso de poder contido na pessoa do rei em relação aos seus súditos cujas vidas o pertenciam.

Era um poder de vida e de morte, ou seja, ao soberano caberia a decisão da continuidade ou não da vida dos súditos que habitavam nesta região incerta entre a vida e a morte, já que, não cabia aos mesmos a decisão de continuarem, ou não, vivos,

Em certo sentido, dizer que o soberano tem direito de vida e de morte significa, no fundo, que ele pode fazer morrer e deixar viver ; em todo caso, que a vida e a morte não são desses fenômenos naturais, imediatos, de certo modo originais ou radicais, que se localizam fora do campo do poder político (FOUCAULT, 2002b, p. 286).

---

<sup>34</sup> Este período é também classificado por Foucault em seus escritos como Idade Clássica. Trata-se do período entre os séculos XVI e XVII quando os Estados europeus começaram a se constituir sob a forma centralizada caracterizada pela Monarquia.

<sup>35</sup> Em Michel Foucault (2002a, p. 31) encontramos uma descrição mais precisa do tipo de pena considerada suplício, em suas palavras encontramos que o mesmo seria, “Uma pena, para ser um suplício, deve obedecer a três critérios principais: em primeiro lugar, produzir uma quantidade de sofrimento que se possa, se não medir exatamente, ao menos apreciar, comparar e hierarquizar; a morte é um suplício na medida em que ela não é simplesmente privação do direito de viver, mas a ocasião e o termo final de uma graduação calculada de sofrimentos: desde a decapitação – que produz todos os sofrimentos a um só gesto e num só instante – até o esquartejamento que os leva quase ao infinito, através do enforcamento, da fogueira e da roda, na qual se agoniza muito tempo; a morte suplício é a arte de reter a vida no sofrimento, subdividindo-a em ‘mil mortes’ e obtendo, antes de cessar a existência, *the most exquisite agonies*”.

Fazer morrer e deixar viver seria o t  los do poder em mãos da soberania no lapso entre os séculos XVI e XVII no *lócus* específico dos Estados ocidentais e que possuía como desdobramento importante o não pertencimento dos corpos e vidas pelos próprios súditos, ou seja, tais elementos eram de inteira propriedade do monarca, o qual fazia deles o que bem entendesse, desde que pelas cerim  nias cruéis do sup  lcio seu poder absoluto fosse mantido,

[...] em relação ao poder, o súdito não é, de pleno direito, nem vivo nem morto. Ele é, do ponto de vista da vida e da morte, neutro, e é simplesmente por causa do soberano que o súdito tem direito de estar vivo ou tem direito, eventualmente, de estar morto. Em todo caso, a vida e a morte dos súditos só se tornam direitos pelo efeito da vontade soberana (FOUCAULT, 2002b, p. 286).

Tal cenário no qual a vontade soberana encontrava neste tipo de exercício o meio de demonstrar sua finalidade começou a ser questionado no decorrer do século XVIII pelos reformadores do sistema judiciário<sup>36</sup> que já sinalizavam em suas críticas a modificação do objeto e da economia do castigo ou pena, ou seja, de um castigo que tinha como objeto o corpo e ao ser posto em funcionamento o exterminava para um castigo que não tivesse mais o corpo e seus elementos como objeto, mas que, ao contrário incidisse sobre a “alma” dos condenados,

Se não é mais ao corpo que se dirige a punição, em suas formas mais duras, sobre o que, então, se exerce? A resposta dos teóricos – daqueles que abriram, por volta de 1780, o período que ainda não se encerrou –    simples, quase evidente. Dir-se-ia inscrita na própria indagação. Pois não é mais o corpo, é a alma.    expiação que tripudia o corpo deve suceder um castigo que atue profundamente, sobre o coração, o intelecto, as disposições [...]. Momento importante. O corpo e o sangue, velhos partidários do fausto punitivo, são substituídos. Novo personagem entra em cena, mascarado. Terminada uma tragédia, começa a comédia, com sombrias silhuetas, vozes sem rosto, entidades impalpáveis. O aparato da justiça punitiva tem que ater-se, agora, a esta nova realidade, realidade incorpórea (FOUCAULT, 2002a, p. 18).

E, quanto à economia, que o castigo ou pena, não mais destruísse o corpo no tempo presente ao ser exercido, mas que, tivesse como objetivo maior a correção das ações do corpo no intuito de evitar a realização do crime no tempo futuro, ou seja, tornar o crime desvantajoso aos olhos de quem pudesse desejar praticá-lo como assevera Michel Foucault (2002a, p. 78),

Calcular uma pena em função não do crime, mas de sua possível repetição. Visar não    ofensa passada mas    desordem futura. Fazer de tal modo que o malfeitor não possa ter vontade de recomeçar, nem possibilidade de ter imitadores. Punir será então uma arte dos efeitos; mais que opor a enormidade da pena    enormidade da falta, é preciso ajustar uma    outra as duas séries que seguem o crime: seus próprios efeitos e os da pena.

Que a punição olhe para o futuro, e que uma de suas funções mais importantes seja prevenir, era, há séculos, uma das justificações correntes do direito de punir. Mas a diferença é que a prevenção que se esperava como um efeito do castigo e de seu brilho –

<sup>36</sup> Foucault (2002a) quando se refere aos reformadores do sistema penal entre os séculos XVIII e XIX se embasa principalmente nos escritos de G. de Mably, Beccaria e J.P. Brissot.

portanto de seu descomedimento – tende a tornar-se agora o princípio de sua economia, e a medida de suas justas proporções. É preciso punir exatamente o suficiente para impedir (FOUCAULT, 2002a, p. 79).

A causa de fundo que certamente inspirou essa série de questionamentos do poder de vida e de morte centrado no corpo do soberano durante o transcorrer do século XVIII, foi uma mudança de estrutura econômica e política da organização da sociedade como um todo, trazida pelo florescimento da economia capitalista neste período específico entre os séculos XVII e XVIII nos países ocidentais.

Economia capitalista que de um lado necessitou do crescimento da população e de sua urbanização, trazendo com isso uma série de problemas novos que o antigo esquema soberano-súdito não mais conseguia responder de forma eficiente. E, de outro, necessitou também que houvesse uma mudança no modo como a produção e a geração de riquezas eram fundamentadas, ou seja, que se abandonasse a forma agrária e presa às regras feudais para se industrializar e necessitar ser regido por normas diferentes das que constituíam o universo “servos-senhores feudais” que regiam o período medieval,

O crescimento de uma economia capitalista fez apelo à modalidade específica do poder disciplinar, cujas fórmulas gerais, cujos processos de submissão das forças e dos corpos, cuja “anatomia política”, em uma palavra, podem ser postos em funcionamento através de regimes políticos, de aparelhos ou de instituições muito diversas (FOUCAULT, 2002a, p. 182).

Em síntese, poderíamos dizer que as formas antigas de regulação social não mais davam conta de conter e organizar as forças sociais que começavam a se formar no decorrer do século XVIII,

[...] tudo sucedeu como se o poder, que tinha como modalidade, como esquema organizador, a soberania, tivesse ficado inoperante para reger o corpo econômico e político de uma sociedade em via, a um só tempo, de explosão demográfica e de industrialização. De modo que à velha mecânica do poder de soberania escapavam muitas coisas, tanto por baixo quanto por cima, no nível do detalhe e no nível da massa (FOUCAULT, 2002b, p. 298).

Em resposta a essas mudanças na constituição e no funcionamento da sociedade, às quais o poder soberano não mais dava conta de acomodar; novas formas de exercício de poder foram gestadas e postas em funcionamento no intuito de reger a vida do corpo social no alvorecer das sociedades capitalistas ocidentais,

Foi para recuperar o detalhe que se deu uma primeira acomodação: acomodação dos mecanismos de poder sobre o corpo individual, com vigilância e treinamento – isso foi a disciplina. [...] E, depois, vocês têm em seguida, no final do século XVIII, uma segunda acomodação, sobre os fenômenos globais, sobre os fenômenos de população, com os processos biológicos ou bio-sociológicos das massas humanas. Acomodação muito mais

difícil, pois, é claro, ela implicava órgãos complexos de coordenação e de centralização. Temos, pois, duas séries: a série corpo-organismo-disciplina-instituições; e a série população-processos biológicos-mecanismos regulamentadores-Estado. Um conjunto orgânico institucional: a organo-disciplina da instituição, se vocês quiserem, e, de outro lado, um conjunto biológico e estatal: a bio-regulamentação pelo Estado (FOUCAULT, 2002b, p. 298).

Destarte, em substituição à gestão da sociedade via formas de exercício de poder que possuíam a soberania, como modelo cujo exercício resultava em rituais cruéis e sangrentos ligados à corporeidade do monarca, passamos a nos confrontar com uma espécie específica de exercício de poder que primava pela gestão da vida, portanto um biopoder, “Pode-se dizer que o velho direito de causar a morte ou deixar viver foi substituído por um poder de causar a vida ou devolver à morte (FOUCAULT, 2001a, p. 130)”.

Biopoder este que, ao servir de modelo para a gestão da vida com um máximo de eficácia se constituiria em dois registros principais e em níveis de atuação distintos: as disciplinas, centradas no detalhe, no corpo individual, preocupadas com a produção de individualidades com um máximo de capacidades técnicas e um mínimo de ação política a serem utilizadas nos aparelhos de produção da nascente sociedade capitalista e as biopolíticas centradas no homem-espécie, buscando garantir a redução dos fenômenos globais que ameaçassem a reprodução da vida humana convertida em força de trabalho pelas operações dos aparelhos disciplinares, e que seria a fonte da extração do sobre-lucro por essa mesma sociedade capitalista<sup>37</sup>, como defende Michel Foucault (2001a, p. 130-132),

Concretamente, esse poder sobre a vida desenvolveu-se a partir do século XVII, em duas formas principais; que não são antitéticas e constituem, ao contrário, dois pólos de desenvolvimento interligados por todo um feixe intermediário de relações. Um dos pólos, o primeiro a ser formado, ao que parece, centrou-se no corpo como máquina: no seu adestramento, na ampliação de suas aptidões, na extorsão de suas forças, no crescimento paralelo de sua utilidade e docilidade, na sua integração em sistemas de controle eficazes e econômicos – tudo isso assegurado por procedimentos de poder que

---

<sup>37</sup> A relação clara entre o surgimento da economia capitalista e o aparecimento das relações de poder que Foucault une sob o conceito de biopoder pode ser encontrada em diversas passagens de Vigiar e Punir (1975) e de A Vontade Saber (1976) separamos para elucidar nossa afirmação uma passagens de A Vontade de Saber (p. 132), observemos: “Este bio-poder, sem a menor dúvida, foi elemento indispensável ao desenvolvimento do capitalismo, que só pode ser garantido à custa da inserção controlada dos corpos no aparelho de produção e por meio de um ajustamento dos fenômenos de população aos processos econômicos. Mas, o capitalismo exigiu mais do que isso; foi-lhe necessário o crescimento tanto de seu reforço quanto de sua utilidade e sua docilidade; foram-lhe necessários métodos de poder capazes de majorar as forças, as aptidões, a vida em geral, sem por isto torná-las mais difíceis de sujeitar; [...] o ajustamento da acumulação dos homens à do capital, a articulação do crescimento dos grupos humanos à expansão das forças produtivas e a repartição diferencial do lucro, foram, em parte, tornados possíveis pelo exercício do biopoder com suas forças e procedimentos múltiplos. O investimento sobre o corpo vivo, sua valorização e a gestão distributiva de suas forças foram indispensáveis naquele momento”.

caracterizam as disciplinas : anátomo-política do corpo humano. O segundo, que se formou um pouco mais tarde, por volta da metade do século XVIII, centrou-se no corpo-espécie, no corpo transpassado pela mecânica do ser vivo e como suporte dos processos biológicos: a proliferação, os nascimentos e a mortalidade, o nível de saúde, a duração da vida, a longevidade, com todas as condições que podem fazê-los variar; tais processos são assumidos mediante toda uma série de intervenções e controles reguladores: uma bio-política da população. A velha potência da morte em que se simbolizava o poder soberano é agora, cuidadosamente, recoberta pela administração dos corpos e pela gestão calculista da vida [...]. Abre-se, assim, a era de um “bio-poder”.

Paula Sibilia (2002, p. 163) também oferece visão semelhante ao interpretar a obra de Michel Foucault,

As formas jurídicas cristalizadas no prometéico século XIX [...] enunciaram um tipo de direito completamente distinto [se referindo ao tipo de direito existente nas sociedades do período do absolutismo monárquico: fazer morrer e deixar viver]: o de fazer viver e deixar morrer. Em suma: o de gerir e esquadrihar as vidas. É a passagem da soberania sobre a morte para a regulamentação da vida, abrindo o horizonte para as biopolíticas e as disciplinas. Tal é a configuração que adquirem as redes de poder nas sociedades industriais, numa dinâmica que Foucault sistematizou com o nome de biopoder: um tipo de poder fundamental para o desenvolvimento do capitalismo, cujo objetivo é produzir forças, fazê-las crescer, ordená-las e canalizá-las, em vez de barrá-las ou destruí-las.

Descrita de forma genérica a transição na forma de exercício de poder que ocorreu na passagem das sociedades de soberania para as sociedades disciplinares, passaremos a descrever com um grau mais aprofundado de detalhe os dois eixos do exercício do biopoder na sociedade contemporânea, ou seja, acompanharemos em detalhe as relações de força postas em movimento pelas disciplinas e pelas biopolíticas.

Como já bem evidenciado, o exercício das disciplinas nasceu da necessidade da inserção de uma multidão camponesa disforme e desordenada que constituía a população europeia em fins do século XVII e no início do século XVIII a um aparelho de produção, que para funcionar, necessitava se utilizar de um máximo da força de trabalho desta população.

Nasceu daí a necessidade de repensar toda a estrutura do exercício da dominação. Michel Foucault (2002a, p. 118) ao contrastar as disciplinas com o poder soberano nos apresenta modificações na escala, no objeto e na modalidade do controle que subjazem o exercício das relações de poder presentes nas disciplinas, vejamos,

Muitas coisas entretanto são novas nessas técnicas [se referindo às disciplinas]. A escala, em primeiro lugar, do controle: não se trata de cuidar do corpo, em massa, grosso modo, como se fosse uma unidade indissociável mas de trabalhá-lo detalhadamente; de exercer sobre ele uma coerção sem folga, de mantê-lo ao nível mesmo da mecânica – movimentos, gestos atitude, rapidez: poder infinitesimal sobre o corpo ativo. O objeto, em seguida, do controle: não, ou não mais os elementos significativos do

comportamento ou a linguagem do corpo, mas a economia, a eficácia dos movimentos, sua organização interna; a coação se faz mais sobre as forças que sobre os sinais; a única cerimônia que realmente importa é a do exercício. A modalidade enfim: implica numa coerção ininterrupta, constante, que vela sobre os processos da atividade mais que sobre seu resultado e se exerce de acordo com uma codificação que esquadrinha ao máximo o tempo, o espaço, os movimentos.

Exercícios com duração ininterrupta convertendo as forças presentes no corpo em forças úteis e ao mesmo tempo dóceis: eis todo o sentido e prática das disciplinas que, atuando imanentes ao corpo social, tornaram possível converter o tempo de vida das pessoas em tempo de trabalho e, posteriormente, permitiu que os corpos das pessoas fossem oferecidos como força de trabalho aos aparelhos de produção capitalista como defende Michel Foucault (2002c, p. 119),

A primeira função do seqüestro<sup>38</sup> era de extrair o tempo, fazendo com que o tempo dos homens, o tempo de sua vida, se transformasse em tempo de trabalho. Sua segunda função consiste em fazer com que o corpo dos homens se torne força de trabalho. A função de transformação do corpo em força de trabalho responde à função de transformação do tempo em tempo de trabalho.

Michel Foucault (2002a, p. 117) observando o grau de detalhamento que o exercício das relações de poder ganhou com a hegemonia das disciplinas conceituou a transição – das práticas de poder basiladas no poder soberano para as práticas de poder basiladas nas disciplinas – como uma passagem da física do poder para a microfísica, ou seja, o poder que era percebido como metáfora corpórea do soberano deslocou-se e capilarizou-se em uma miríade de ações incidentes sobre os corpos dos súditos e, não mais no sentido de os machucar ou matar, mas sim no sentido de os utilizar e os consumir,

Houve, durante a época clássica, uma descoberta do corpo como objeto e alvo de poder. Encontraríamos facilmente sinais dessa grande atenção dedicada então ao corpo – ao corpo que se manipula, se modela, se treina, que obedece, responde, se torna hábil ou cujas forças se multiplicam.

Dentro de tal expectativa foi constituída toda uma nova mecânica para basilar essas ações anátomo-políticas que caracterizam este exercício de poder que, a partir de então, possuiria um duplo objetivo em sua relação com os corpos: o de torná-los úteis e, ao mesmo tempo, dóceis para que fossem melhor inscritos nos aparelhos produtivos que começavam a emergir na

---

<sup>38</sup> Foucault (2002c) se refere aqui a seqüestro por todas as instituições encarregadas de aplicar as disciplinas possuírem como primeira atividade o trancamento de pessoas no interior de um espaço específico para posteriormente inscrevê-las em um aparelho de produção qualquer. Produção que poderá ser de mercadorias – as fábricas; de saber – as escolas; de cura – os hospitais; de loucura – os hospitais psiquiátricos; etc. Assim, em sua visão, estas instituições poderiam ser denominadas instituições de seqüestro.



realidade social de fins do século XVIII com o alvorecer do capitalismo como nos mostra Michel Foucault (2002a, p. 119),

O copo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadrinha, o desarticula e o recompõe. Uma “anatomia política”, que é também igualmente uma “mecânica do poder”, está nascendo; ela define como se pode ter domínio sobre o corpo dos outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que operem como se quer, com as técnicas, segundo a rapidez e a eficácia que se determina. A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos “dóceis”. A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência). Em uma palavra: ela dissocia o poder do corpo; faz dele por um lado uma “aptidão”, uma “capacidade” que ela procura aumentar; e inverte por outro lado a energia, a potência que poderia resultar disso, e faz dela uma relação de sujeição estrita. Se a exploração econômica separa a força e o produto do trabalho, digamos que a coerção disciplinar estabelece no corpo o elo coercitivo entre uma aptidão aumentada e uma dominação acentuada.

Para a realização desse novo tipo de exercício de poder foram necessários procedimentos precisos de modo a se conseguir esse duplo objetivo das disciplinas: obediência-controle (docilidade) dos corpos simultânea à sua utilidade econômica. O primeiro procedimento que então encabeçou a construção dessa miríade de ações anatômicas e políticas que caracterizam as disciplinas foi a distribuição espacial dos corpos. Neste procedimento foram utilizadas quatro técnicas específicas a saber:

- o enclausuramento, que correspondeu ao trancamento dos corpos em instituições com forma arquitetural homogêneas tais como: escolas; quartéis; fábricas; hospitais; etc. Foucault (2002c) também denomina este procedimento de seqüestro dos corpos, o que levaria as instituições a serem classificadas como instituições de seqüestro;
- o quadriculamento, que correspondeu à individualização celular dos corpos no interior das instituições supracitadas. “O espaço disciplinar tende a se dividir em tantas parcelas quanto corpos ou elementos há a repartir. [...] Importa estabelecer as presenças e as ausências, saber onde e como encontrar os indivíduos” (FOUCAULT, 2002a, p.123);
- nas localizações funcionais, os corpos, que já estavam trancados e individualizados, foram relacionados a uma atividade específica ao aparelho de produção que representava o cárcere. “É preciso ligar a distribuição dos corpos, a arrumação

espacial do aparelho de produção a diversas formas de atividade na distribuição dos postos” (FOUCAULT, 2002a, p. 124);

- a organização do espaço em séries (hierarquia) correspondeu à criação de um intercâmbio entre os corpos individualizados nas técnicas anteriores; traçando nestas relações, níveis diferenciados de desenvolvimento em relação à atividade executada onde os corpos se encontravam encerrados, prescrevendo nestas séries uma idéia de progresso de uma série a outra.

Com a distribuição espacial dos corpos, tivemos uma configuração do espaço, onde aparelhos diversos de produção, ao se constituírem, foram prescrevendo localizações específicas para a força de trabalho de modo que seria possível simultaneamente: estabelecer um interior e um exterior do aparelho; localizar um indivíduo; medir sua atividade e estabelecer relacionamentos hierárquicos entre os sujeitos que se encontravam encerrados nos diversos espaços individualizados (celas) conforme a exigência da atividade executada pelo aparelho de produção.

Em uma palavra, seria possível, por meio da distribuição espacial dos corpos, a construção de “quadros vivos” taxonomia que Michel Foucault (2002a, p. 127) identifica como um dos grandes problemas da tecnologia científica, política e econômica do século XVIII, observemos,

[...] arrumar jardins de plantas e de animais, e construir ao mesmo tempo classificações racionais dos seres vivos; observar, controlar, regularizar a circulação das mercadorias e da moeda e estabelecer assim um quadro econômico que possa valer como princípio de enriquecimento; inspecionar os homens, constatar sua presença e repartir os doentes, dividir com cuidado o espaço hospitalar e fazer uma classificação sistemática das doenças: outras tantas operações conjuntas em que os dois constituintes – distribuição e análise, controle e inteligibilidade – são solidários. O quadro, no século XVIII, é ao mesmo tempo uma técnica de poder e um processo de saber.

Como síntese, podemos observar esses movimentos operados pela divisão espacial dos corpos na descrição deferida por Michel Foucault (2002a, p. 126-127),

[...] organizando as “celas”, os “lugares” e as “fileiras” criam espaços complexos: ao mesmo tempo arquiteturais, funcionais e hierárquicos. São espaços que realizam a fixação e permitem a circulação; recortam segmentos individuais e estabelecem ligações operatórias; marcam lugares e indicam valores; garantem a obediência dos indivíduos, mas também uma melhor economia do tempo e dos gestos. São espaços mistos: reais pois que regem a disposição de edifícios, de salas, de móveis, mas ideais, pois projetam-se sobre essa organização caracterizações, estimativas, hierarquias. A primeira das grandes operações da disciplina é então a constituição de “quadros vivos” que transformam as multidões confusas, inúteis ou perigosas em multiplicidades organizadas.

Pouco a pouco, com a utilização desse procedimento pelas instituições de seqüestro no decorrer do século XVIII, o tecido social se transformou de uma multidão desorganizada de camponeses recém expulsos das terras dos senhores feudais em um exército organizado de trabalhadores, soldados, escolares, loucos etc, através dos quais se puderam criar as bases saudáveis para a acumulação e expansão do capital aliada a um espaço seguro de referência para a construção de saberes cujo objeto central seria o homem.

Porém, não bastaria apenas cercar, esquadrihar, ligar a um aparelho produtivo e por em relação os diversos indivíduos que entraram nas operações das disciplinas. O tempo no interior das instituições de seqüestro não poderia ficar disponível ao bel prazer de quem lá estava ocupando um espaço. Era preciso marcar, também de forma precisa, a passagem do tempo consumido no interior dos espaços disciplinares, como observa Michel Foucault (2002a, p. 129),

O tempo medido e pago deve ser também um tempo sem impureza nem defeito, um tempo de boa qualidade, e durante todo o seu transcurso o corpo deve ficar aplicado a seu exercício. A exatidão e a aplicação são, com a regularidade, as virtudes fundamentais do tempo disciplinar.

Com esse objetivo nasceu o segundo procedimento operatório das disciplinas que Foucault (2002a) classificou como controle da atividade. Tal procedimento, para exercer-se, utilizou-se de cinco técnicas específicas:

- com o horário, a execução da atividade foi demarcada em minúcias temporais, ou seja, cada atividade recebeu um intervalo de tempo ótimo para a sua realização de modo que se poderia estabelecer um início e um termo bem especificados.

Michel Foucault (2002a, p. 128) lembra-nos que não se tratou de uma invenção do século XVIII. O horário já era praticado em grande escala nos mosteiros e conventos medievais, o que de novo o exercício das disciplinas trouxe a esta velha prática foi o refinamento e a qualidade no emprego do tempo, ouçamos,

Durante séculos, as ordens religiosas foram mestras de disciplinas: eram os especialistas do tempo, grandes técnicos do ritmo e das atividades regulares. Mas esses processos de regularização temporal que elas herdaram das disciplinas os modificam. Afinando-os primeiro. Começa-se a contar por quartos de hora, minutos e segundos [...]. Mas procura-se também garantir a qualidade do tempo empregado: controle ininterrupto, pressão dos fiscais, anulação de tudo o que possa perturbar e distrair; trata-se de constituir um tempo integralmente útil.

- com a elaboração temporal do ato, uma espécie de esquema anátomo-cronológico do comportamento foi estabelecido, ou seja, cada atividade foi decomposta em uma série de movimentos precisos que, foram rigorosamente escandidos em recortes temporais, de forma que, uma espécie de programa indicando a cadência canônica dos movimentos pode ser construído estabelecendo para cada fragmento da atividade seu tempo de execução no sentido do próprio ato ser melhorado à medida que o corpo executava a atividade a ele direcionada. Nas palavras de Michel Foucault (2002a, p. 129),

Passamos de uma forma de injunção que media ou escandia os gestos a uma trama que os obriga e sustenta ao longo de todo o seu encadeamento. Defini-se uma espécie de esquema anátomo-cronológico do comportamento. O ato é decomposto em seus elementos; é definida a posição do corpo, dos membros, das articulações; para cada movimento é determinada uma direção, uma amplitude, uma duração; é prescrita sua ordem de sucessão. O tempo penetra o corpo, e com ele todos os controles minuciosos do poder.

- a correlação entre corpo e gesto correspondeu à imposição de uma melhor relação entre um gesto e a atitude global do corpo, ou seja, nesta técnica o corpo foi absorvido pela atividade e para melhor executá-la teve de ter bem posicionados todos os demais elementos que o compunham.
- com a articulação corpo-objeto, cada gesto do corpo foi relacionado a uma operação do objeto que a atividade requeria para o seu perfeito desempenho. Agora quem invadiu o corpo foi o objeto; traçando naquele inúmeras relações entre os elementos que o compõem e os elementos que compõem o próprio objeto.
- com a utilização exaustiva, como corolário das técnicas anteriores, o corpo, foi posto diante de uma maximização de sua utilização, que à medida que se desenvolvia no interior de toda a sistemática, era investida de um controle cada vez mais minucioso para que nem um segundo do tempo fosse desperdiçado na operação e que com a utilização do corpo inscrito nos aparelhos de produção as operações pudessem ter seus tempos de termo reduzidos. Utilizar para maximizar a utilização no sentido de um tempo que fosse infinito em seu fracionamento seria a máxima desta técnica,

[...] a disciplina organiza uma economia positiva; coloca o princípio de uma utilização teoricamente sempre crescente do tempo sempre mais instantes disponíveis e de cada

instante sempre mais forças úteis. O que significa que se deve procurar intensificar o uso do mínimo instante, como se o tempo, em seu próprio fracionamento, fosse inesgotável; ou como se, pelo menos, por uma organização interna cada vez mais detalhada, se pudesse tender para um ponto ideal em que o máximo de rapidez encontra o máximo de eficiência (FOUCAULT, 2002a, p. 131).

O terceiro procedimento foi a organização das gêneses que, organizando os inícios de operações, teria como objetivo principal a acumulação do tempo no corpo como bem o demonstra Michel Foucault (2002a, p. 133),

Como capitalizar o tempo dos indivíduos, acumulá-lo em cada um deles, em seus corpos, em suas forças ou capacidades, e de uma maneira que seja susceptível de utilização e controle? Como organizar durações rentáveis? As disciplinas, que analisam o espaço, que decompõem e recompõem as atividades, devem ser também compreendidas como aparelhos para adicionar e capitalizar o tempo.

Tal procedimento se iniciou assim, com a organização das séries e a imposição nas mesmas de ritmo e continuidade para que à medida que o corpo fosse passando por elas a experiência fosse se acumulando no mesmo, de modo que uma evolução pudesse ser traçada entre uma série e outra, no que tange ao aprendizado do corpo na execução de sua referida atividade. Neste procedimento foram utilizados quatro processos:

- divisão da duração da atividade em segmentos sucessivos ou paralelos, ou seja, uma atividade complexa foi fragmentada em várias atividades mais simples.
- organização das seqüências segundo um esquema analítico, ou seja, depois de a atividade ser decomposta em vários segmentos de execução mais simples ela foi reagregada em uma ordem específica de complexidade.
- finalização dos segmentos temporais, ou seja, cada um dos segmentos nos quais a atividade foi dividida recebeu um prazo específico para o seu término onde uma avaliação seria executada para medir o aprendizado e indicar a passagem ou não do corpo para o estágio seguinte.
- estabelecimento de séries de séries, ou seja, foram relacionadas as séries de grupos humanos divididos no interior dos espaços disciplinares às séries de funções resultantes da fragmentação das atividades. Resultando num quadro vivo onde era prescrito,

[...] a cada um, de acordo com seu nível, sua antigüidade, seu posto, os exercícios que lhe convém; os exercícios comuns têm um papel diferenciador e cada diferença comporta exercícios específicos. Ao termo de cada série, começam outras, formam uma ramificação e se subdividem por sua vez. De maneira que cada indivíduo se encontra preso numa série temporal, que define especificamente seu nível ou sua categoria (FOUCAULT, 2002a, p. 134).

O quarto e último procedimento foi a composição das forças, onde os procedimentos anteriores foram rearticulados e postos em funcionamento por meio do exercício e do treinamento, montando-se assim combinações entre os múltiplos procedimentos e técnicas de modo a se conseguir a máxima utilização de todos os elementos.

A composição das forças tornou visível “o como” o corpo poderia ter suas forças utilizadas pelos diagramas de poder.

O corpo dentro da maquinaria construída pelas disciplinas tornou-se um elemento o qual se poderia a todo o momento:

- colocar, articular com outros e movimentar de um ponto à outro na medida em que necessitasse-se de sua utilidade.
- combinar a cronologia de suas operações com a cronologia das operações de outros corpos no intuito de formar um tempo composto que produziria como resultado a extração máxima das forças presentes no aparelho produtivo, como demonstra Michel Foucault (2002a, p. 139), “O tempo de uns deve-se ajustar ao tempo de outros de maneira que se possa extrair a máxima quantidade de forças de cada um e combiná-la num resultado ótimo”.
- Controlar as atividades do corpo a partir de um sistema preciso de comando, o qual não necessitaria do uso da força ou da violência para manter o funcionamento do aparelho produtivo. Todo o controle deveria ser mantido apenas com o uso de sinais pelo mestre de disciplina; sinais que os sujeitos deveriam reconhecer automaticamente e responder imediatamente com a operação desejada pelo mestre, mesmo que não compreendessem os objetivos da ordem, afinal, quando se trata de processos disciplinares, as ordens não são feitas para serem questionadas e sim para serem atendidas,

Toda a atividade do indivíduo disciplinar deve ser repartida e sustentada por injunções cuja eficiência repousa na brevidade e na clareza; a ordem não tem que ser explicada, nem mesmo formulada; é necessário e suficiente que provoque o comportamento desejado. Do mestre de disciplina àquele que lhe é sujeito, a relação é de sinalização: o que importa não é compreender a injunção, mas perceber o sinal, reagir logo a ele, de

acordo com um código mais ou menos artificial estabelecido previamente (FOUCAULT, 2002a, p. 140).

Podemos, enfim, fazer uma síntese da mecânica disciplinar nas palavras do próprio Foucault (2002a, p. 141),

[...] pode-se dizer que a disciplina produz, a partir dos corpos que controla, quatro tipos de individualidade, ou antes uma individualidade dotada de quatro características: é celular (pelo jogo da repartição espacial) é orgânica (pela codificação das atividades), é genérica (pela acumulação do tempo), é combinatória (pela composição das forças). E, para tanto, utiliza quatro grandes técnicas: constrói quadros; prescreve manobras; impõe exercícios; enfim, para realizar a combinação das forças, organiza “táticas”.

Descrita a mecânica das disciplinas dentro das instituições disciplinares, é-nos necessário analisar os procedimentos dos quais elas fazem uso para garantir seu funcionamento eficiente baseado na introdução dos corpos nos aparelhos produtivos e no consumo de suas forças.

Para Foucault o poder disciplinar não poderia ser desarticulado de um processo de adestramento. “O poder disciplinar é com efeito um poder que, em vez de se apropriar e de retirar, tem como função maior ‘adestrar’; ou sem dúvida adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor (FOUCAULT, 2002a, p. 143)”.

Este adestramento é que seria responsável pela fabricação dos indivíduos necessários ao funcionamento das instituições a que estivessem ligados. E, para realizar tal processo, do interior das disciplinas surgiriam instrumentos simples e precisos que seriam: o olhar hierárquico; a sanção normalizadora e o exame.

Com o primeiro instrumento foi construída uma pirâmide de olhares que atravessaria de cima a baixo e de uma extensão a outra as instituições disciplinares fazendo com que nenhum gesto escapasse a essa organização óptica. Ouçamos o próprio Foucault (2002a, p. 148),

A vigilância hierarquizada, contínua e funcional não é, sem dúvida, uma das grandes “invenções” técnicas do século XVIII, mas sua insidiosa extensão deve sua importância às novas mecânicas de poder, que traz consigo. O poder disciplinar, graças a ela, torna-se um sistema “integrado”, ligado do interior à economia e aos fins do dispositivo onde é exercido. Organiza-se assim como um poder múltiplo, automático e anônimo; pois, se é verdade que a vigilância repousa sobre indivíduos, seu funcionamento é de uma rede de relações de alto a baixo, mas também até um certo ponto de baixo para cima e lateralmente; uma rede “sustenta” o conjunto, e o perpassa de efeitos de poder que se apóiam uns sobre os outros: fiscais perpetuamente fiscalizados.

No segundo instrumento, a sanção normalizadora, foram dosados de forma precisa os castigos e os atos de forma a criar-se uma visão clara do tipo de comportamento adequado ao funcionamento das instituições disciplinares.

Pequenos tribunais foram montados no interior de cada instituição disciplinar e um grande número de agentes punitivos foi instado a atuar em todo espaço coberto pelas mesmas, de modo que o mínimo gesto fosse alvo de uma mínima ação punitiva, que em vez de machucar, destruir ou matar o corpo, tivesse como objetivo mais nobre a correção da ação, ou seja, o ajuste do comportamento do corpo às normas do claustro,

Na oficina, na escola, no exército funciona como repressora toda uma micropenalidade do tempo (atrasos, ausências, interrupções das tarefas), da atividade (desatenção, negligência, falta de zelo), da maneira de ser (grosseria, desobediência), dos discursos (tagarelice, insolência), do corpo (atitudes “incorretas”, gestos não conformes, sujeira), da sexualidade (imodéstia, indecência). Ao mesmo tempo é utilizada, a título de punição, toda uma série de processos sutis, que vão do castigo físico leve a provações ligeiras e pequenas humilhações. Trata-se ao mesmo tempo de tornar penalizáveis as frações mais tênues da conduta, e de dar uma função punitiva aos elementos aparentemente indiferentes do aparelho disciplinar: levando ao extremo, que tudo possa servir para punir a mínima coisa; que cada indivíduo se encontre preso numa universidade punível-punidora (FOUCAULT, 2002a, p. 149).

O terceiro instrumento, o exame, talvez seja o mais abrangente dos três por combinar os instrumentos da vigilância hierárquica e da sanção normalizadora no intuito de unir, através da atividade do registro, que lhe é imanente os laços entre as relações de poder e a criação de um saber sob os corpos que estão sendo vigiados e punidos,

[...] o exame está no centro dos processos que constituem o indivíduo como efeito e objeto do poder, como efeito e objeto do saber. É ele que, combinando vigilância hierárquica e sanção normalizadora, realiza as grandes funções disciplinares de repartição e classificação, de extração máxima das forças e do tempo, de acumulação genética contínua, de composição ótima das aptidões. Portanto, de fabricação da individualidade celular, orgânica, genética e combinatória. Com ele se ritualizam aquelas disciplinas que se pode caracterizar com uma palavra dizendo que são uma modalidade de poder para o qual a diferença individual é pertinente (FOUCAULT, 2002a, p. 160).

Por meio do exame também é que foram amarrados os processos de produção de verdades próprias ao funcionamento das disciplinas. Substituindo o inquérito como ritual de produção de verdade, o exame inaugurou métodos mais racionais e precisos que à medida que produzem efeitos de verdade nas malhas das relações de força que configuram os diagramas de poder, produzem também subjetividades características aos padrões de funcionamento destas instituições.



A verdade – que é uma produção do funcionamento das relações de força – surge na medida que conhecimentos sobre os corpos vão sendo constituídos pela junção da vigilância e dos registros que caracterizam marcadamente o ritual do exame; verdade esta que reforça e atualiza o funcionamento do diagrama que reparte e classifica as relações das forças.

Conhecidos os instrumentos que caracterizam as relações entre as forças que constituem o diagrama de poder e os corpos que através do processo são adestrados e melhorados no que tange à sua utilidade econômica, nos resta apreciar apenas a forma arquitetural que serviu de modelo para as instituições disciplinares. Se trata do Panóptico de Jeremy Bentham. Tal modelo de arquitetura possuía o seguinte princípio:

[...] na periferia uma construção em anel; no centro, uma torre; esta é vazada de largas janelas que se abrem sobre a face interna do anel; a construção periférica é dividida em celas, cada uma atravessando toda a espessura da construção; elas tem duas janelas, uma para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, que dá para o exterior, permite que a luz atravesse a cela de lado a lado. Basta então colocar um vigia na torre central, e em cada cela trancar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um escolar. Pelo efeito da contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se exatamente sobre a claridade, as pequenas silhuetas cativas nas celas da periferia. Tantas jaulas, tantos pequenos teatros, em que cada ator está sozinho, perfeitamente individualizado e constantemente visível. O dispositivo panóptico organiza unidades espaciais que permitem ver sem parar e reconhecer imediatamente. Em suma, o princípio da masmorra é invertido; ou antes, de suas três funções – trancar, privar de luz e esconder – só conserva a primeira e suprimem-se as outras duas. A plena luz e o olhar de um vigia captam melhor que a sombra, que finalmente protegia. A visibilidade é uma armadilha (FOUCAULT, 2002a, p. 166).

A idéia central de tal aparato óptico era além de dar uma visibilidade nula do lado de quem vigiava e uma visibilidade total do lado de quem era vigiado, ainda criar uma individualização dos sujeitos encarcerados nas instituições de seqüestro que traria como corolário o impedimento de operações conjuntas pelos mesmos. Tais disposições operariam no sentido de dar a idéia de uma vigilância constante e ininterrupta cujas regras acabassem por se internalizar nos corpos dos indivíduos que se encontravam sob processo de vigília como evidencia Michel Foucault (2002a, p. 166),

É visto, mas não vê; objeto de uma informação, nunca sujeito numa comunicação. A disposição de seu quarto, em frente da torre central, lhe impõe uma visibilidade axial; mas as divisões do anel, essas celas bem separadas, implicam uma invisibilidade lateral. E esta é a garantia da ordem. Se os detentos são condenados não há perigo de complô, de tentativa de evasão coletiva, projeto de novos crimes para o futuro, más influências recíprocas; se são doentes, não há perigo de contágio; loucos, não há risco de violências recíprocas; crianças, não há “cola”, nem barulho, nem conversa, nem dissipação. Se são operários, não há roubos, nem conluios, nada dessas distrações que atrasam o trabalho, tornam-no menos perfeito ou provocam acidentes. A multidão, massa compacta, local de múltiplas trocas, individualidades que se fundem, efeito coletivo, é abolida em proveito

de uma coleção de individualidades separadas. Do ponto de vista do guardião, é substituída por uma multiplicidade enumerável e controlável; do ponto de vista dos detentos, por uma solidão seqüestrada e olhada. Daí o efeito mais importante do Panóptico: induzir no detento um estado consciente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder.

Foucault (2002a) não se limitou a afirmar ser o Panóptico apenas um modelo de arquitetura. Pois, para Foucault (2002a) não interessava muito o como eram construídas as instituições em sua forma física.

Sendo as relações de força que caracterizam as disciplinas disformes e isentas de funções formalizadas, interessou mais a Foucault (2002a) observar como esta estrutura distribuía as relações de força características das disciplinas; como esta estrutura criava efeitos de luz e contraluz que produziam uma idéia de estar-se sendo alvo de um olhar ininterrupto por parte dos que eram vigiados e de estar-se ausente de qualquer olhar por parte de quem vigiava, ou seja, visibilidade constante e perene para quem era vigiado e ausência de visibilidade para quem vigiava,

Fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua ação; que a perfeição do poder tenda a tornar inútil a atualidade de seu exercício; que este aparelho arquitetural seja uma máquina de criar e sustentar uma relação de poder independente daquele que o exerce; enfim, que os detentos se encontrem presos numa situação de poder que eles mesmos são os portadores (FOUCAULT, 2002a, p. 166).

Neste sentido, o Panóptico foi classificado por Michel Foucault (2002a, p. 170) como sendo muito mais que uma arquitetura. Ele seria então o próprio diagrama que organizaria as relações de poder presentes nos processos de funcionamento das disciplinas. Não importaria, desta forma, que as instituições adquirissem ou não visualmente a forma do Panóptico, mas sim, que utilizassem seu princípio de organização visual para definir suas regras e normas de funcionamento,

Mas o Panóptico não deve ser compreendido como um edifício onírico: é o diagrama de um mecanismo de poder levado à sua forma ideal; seu funcionamento, abstraindo-se de qualquer obstáculo, resistência ou desgaste, pode ser bem representado como um puro sistema arquitetural e óptico: é na realidade uma figura de tecnologia política que se pode e se deve destacar de qualquer uso específico. É polivalente em suas aplicações: serve para emendar os prisioneiros, mas também para cuidar dos doentes, instruir os escolares, guardar os loucos, fiscalizar os operários, fazer trabalhar os mendigos e ociosos. É um tipo de implantação dos corpos no espaço, de distribuição dos indivíduos em relação mútua, de organização hierárquica, de disposição dos centros e dos canais de poder, de definição de seus instrumentos e de modos de intervenção, que se podem utilizar nos hospitais, nas oficinas, nas escolas, nas prisões. Cada vez que se tratar de uma multiplicidade de indivíduos a que se deve impor uma tarefa ou um comportamento, o esquema panóptico poderá ser utilizado.

O resultado do funcionamento desses processos organizados pelo diagrama panóptico seria que ao serem incididos por tais dispositivos de poder os corpos se desenvolviam no sentido de elevar ao máximo sua utilidade econômica e de reduzir a um mínimo sua força política “[...]digamos que a disciplina é o processo técnico unitário pelo qual a força do corpo é com o mínimo ônus reduzida como força ‘política’, e maximizada como força útil (FOUCAULT, 2002a, p. 182)”, ou seja, na mais clara denominação se transformavam em verdadeiros “corpos dóceis”.

Mas, não apenas na anatomia do corpo este processo deixaria suas marcas, outro importante desdobramento aconteceria em um nível bem mais profundo que as suas formas físicas,

Se o suplemento de poder do lado do rei provoca o desdobramento de seu corpo, o poder excedente exercido sobre o corpo submetido do condenado não suscitou um outro tipo de desdobramento: o de um incorpóreo, de uma “alma” moderna, como dizia Mably. A história dessa microfísica do poder punitivo seria então uma genealogia ou uma peça para uma genealogia da “alma” moderna. A ver nessa alma os restos reativados de uma ideologia, antes reconheceríamos nela o correlativo atual de uma certa tecnologia de poder sobre o corpo. Não se deveria dizer que a alma é uma ilusão, ou um efeito ideológico, mas afirmar que ela existe, que tem uma realidade, que é produzida permanentemente, em torno, na superfície, no interior do corpo pelo funcionamento de um poder que se exerce sobre os que são punidos – de uma maneira mais geral sobre os que são vigiados, treinados e corrigidos, sobre os loucos, as crianças, os escolares, os colonizados, sobre os que são fixados a um aparelho de produção e controlados durante toda a existência. Realidade histórica dessa alma, que, diferentemente da alma representada pela teologia cristã, não nasce faltosa e merecedora de castigo, mas nasce antes de procedimentos de punição, de vigilância, de castigo e de coação. Esta alma real e incorpórea não é absolutamente substância; é o elemento onde se articulam os efeitos de um certo tipo de poder e a referência de um saber, a engrenagem pela qual as relações de poder dão lugar a um saber possível, e o saber reconduz e reforça os efeitos de poder. Sobre essa realidade-referência, vários conceitos foram construídos e campos de análise foram demarcados: psique, subjetividade, personalidade, consciência, etc.; sobre ela técnicas e discursos científicos foram edificadas; a partir dela, valorizaram-se as reivindicações morais do humanismo. Mas não devemos nos enganar: a alma, ilusão dos ideólogos, não foi substituída por um homem real, objeto de saber, de reflexão filosófica ou intervenção técnica. O homem de que nos falam e que nos convidam a libertar já é em si mesmo o efeito de uma sujeição bem mais profunda que ele. Uma “alma” o habita e o leva à existência, que é ela mesma uma peça no domínio exercido pelo poder sobre o corpo. A alma, efeito e instrumento de uma anatomia política; a alma, prisão do corpo (FOUCAULT, 2002a, p.28).

Assim, podemos afirmar que, enquadrados, distribuídos espacialmente, individualizados, postos em relação a uma atividade, vigiados para por fim gerarem um registro que deu forma e conteúdo a diversas disciplinas de saber; os corpos, além de se tornarem dóceis e úteis, ainda produziram um incorpóreo que possuiria nele próprio todas as regras e princípios da clausura, e assim constituído, emitiria murmúrios anônimos difíceis de diferenciar dos próprios desejos, e este incorpóreo seria nada mais, nada menos que as subjetividades que os corpos devido aos efeitos dessa sujeição reconhecem como sendo próprias a eles.

Estaria cumprida então a necessidade em nível micro da criação de corpos individuais, celulares, produtivos e dóceis necessários à produção capitalista.

Seguindo as relações entre as diversas instituições que operavam segundo as regras classificadas por ele como disciplinares, Foucault (2002a) afirmou que o ocidente após a consolidação e hegemonia do modo capitalista de produção entre fins do século XVIII e meados do século XX viveria sob a uma organização social a qual denominou sociedade disciplinar que em linhas gerais poderíamos caracterizar como,

[...] aquela na qual o comando social é construído mediante uma rede difusa de dispositivos ou aparelhos que produzem e regulam os costumes, os hábitos e as práticas produtivas. Consegue-se pôr para funcionar essa sociedade, e assegurar obediência a suas regras e mecanismos de inclusão e/ou exclusão, por meio de instituições disciplinares (a prisão, a fábrica, o asilo, o hospital, a universidade, a escola e assim por diante) que estruturam o terreno social e fornecem explicações adequadas para a “razão” da disciplina. O poder disciplinar se manifesta, com efeito, na estruturação de parâmetros e limites do pensamento e da prática, sancionando e prescrevendo comportamentos normais e/ou desviados (HARDT; NEGRI, 2002, p. 42).

Sujeitos individualizados, dóceis e produtivos: eis os efeitos de técnicas de poder que incidiram sobre o corpo no sentido de treiná-lo e intensificar sua funcionalidade.

Mas, a garantia do funcionamento de uma sociedade que começou a basear a criação de sua riqueza a partir da extração da força de trabalho de sujeitos inscritos em aparelhos de produção não seria conseguida somente com a criação de corpos úteis e dóceis facilmente controlados pelos sistemas de comando criados nas instituições de seqüestro.

Tarefa um pouco mais ampla e talvez mais complexa, seria garantir a existência de corpos dispostos a serem inscritos nesses aparelhos.

As disciplinas que funcionavam tão bem quando o objetivo era a domesticação e a utilização exaustiva, nesta nova tarefa, pouco teriam a contribuir, porque, o que estaria em jogo agora seria a gestão da vida de uma população com todos os elementos complexos que tal função exigiria.

Tal tarefa exigiu uma atuação bem mais complexa e ao mesmo tempo complementar à das disciplinas, porque, agora o elemento de articulação não seria o corpo individual na intenção de

extrair do mesmo o máximo de forças, mas, a zona de incidência seria a vida humana e a intenção seria manter o máximo de corpos em condições de assujeitamento,

[...] durante a segunda metade do século XVIII, eu creio que se vê aparecer algo de novo, que é uma outra tecnologia de poder, não disciplinar dessa feita. Uma tecnologia de poder que não exclui a primeira, que não exclui a técnica disciplinar, mas que a embute, que a integra, que a modifica parcialmente e que, sobretudo, vai utilizá-la implantando-se de certo modo nela, e incrustando-se efetivamente graças a essa técnica disciplinar prévia. Essa nova técnica não suprime a técnica disciplinar simplesmente porque é de outro nível, está noutra escala, tem outra superfície de suporte e é auxiliada por instrumentos totalmente diferentes. Ao que essa nova técnica de poder não disciplinar se aplica é – diferentemente da disciplina, que se dirige ao corpo – a vida dos homens, ou ainda, se vocês preferirem, ela se dirige não ao homem-corpo, mas ao homem vivo, ao homem ser vivo; no limite, se vocês quiserem, ao homem-espécie (FOUCAULT, 2002b, p. 289).

Lançando-se sobre a vida no sentido de garantir a sobrevivência da espécie humana esta técnica de poder sobre a vida mudou de forma drástica o alvo sobre o qual incidiria. No lugar do corpo individual – entendido aqui como corpo máquina – com as suas forças e virtualidades a desenvolver, ela se destinou a abarcar a população e todos os fenômenos a ela imanentes como o seu alvo principal. População agora entendida como uma entidade a que caberia a esta técnica de poder (biopolíticas) regular e controlar,

[...] centrou-se no corpo-espécie, no corpo transpassado pela mecânica do ser vivo e como suporte dos processos biológicos: a proliferação, os nascimentos e a mortalidade, o nível se saúde, a duração da vida, a longevidade, com todas as condições que podem fazê-los variar; tais processos são assumidos mediante toda uma série de intervenções e controles reguladores: uma bio-política da população (FOUCAULT, 2001a, p. 131).

Tivemos assim técnicas de poder centradas na vida – biopoder – e que se bifurcaram em dois níveis principais: uma preocupada com o corpo enquanto indivíduo (disciplinas) e outra preocupada com a população entendida como fenômeno principal de controle na garantia da continuidade da espécie (biopolíticas).

Uma última palavra sobre a compreensão do funcionamento dessas técnicas de poder que se integram na estratégia geral denominada por Foucault (2001a) de Biopoder é que onde haja exercício de poder há resistência.

Resistência que se caracterizaria muito menos como uma frente única que do exterior se oporia frontalmente a uma entidade ou instância que possuiria por si “o poder”, do que resistências múltiplas, singulares, imanentes às correlações de força presentes nas relações de poder mais

apreensíveis como pontos múltiplos em uma rede de afetações que as relações de poder teceriam ao exercerem-se como afirma Michel Foucault (2001a, p. 91),

[...] que onde há poder há resistência e, no entanto (ou melhor, por isso mesmo) esta nunca se encontra em posição de exterioridade em relação ao poder. Deve-se afirmar que estamos necessariamente “no” poder, que dele não se “escapa”, que não existe, relativamente a ele, exterior absoluto, por estarmos inelutavelmente submetidos à lei? Ou que, sendo a história ardil da razão, o poder seria o ardil da história – aquele que sempre ganha? Isso equivaleria a desconhecer o caráter estritamente relacional das correlações de poder. Elas não podem existir senão em função de uma multiplicidade de pontos de resistência que representam, nas relações de poder, o papel de adversário, de alvo, de apoio, de saliência que permite a apreensão. Esses pontos de resistência estão presentes em toda a rede de poder. Portanto, não existe, com respeito ao poder, um lugar da grande Recusa – alma revolta, foco de todas as rebeliões, lei pura do revolucionário. Mas sim resistências, no plural, que são casos únicos: possíveis, necessárias, improváveis, espontâneas, selvagens, solitárias, planejadas, arrastadas, violentas, irreconciliáveis, prontas ao compromisso, interessadas ou fadadas ao sacrifício; por definição, não podem existir a não ser no campo estratégico das relações de poder.

Terminando assim com o período da obra foucaultiana do qual nos utilizaremos para cartografar os acontecimentos que marcaram a reestruturação produtiva da Aracruz Celulose S.A, fecharemos alguns pontos sobre a discussão da obra de Michel Foucault.

Assim, neste capítulo realizamos uma rápida descrição dos períodos e discussões que compõem a obra de Michel Foucault e com a indicação do período genealógico detalhamos os conceitos dos quais nos serviremos para analisar os eventos que caracterizaram a reestruturação produtiva da Aracruz Celulose S. A.

Iniciemos com uma breve reflexão sobre o funcionamento do diagrama disciplinar analisado por Foucault com a publicação de *Vigiar e Punir* em 1975 e concluímos o capítulo com a análise das biopolíticas que caracterizaram as reflexões de Foucault no primeiro volume da história da sexualidade (*A vontade de saber*) publicado em 1976, além de finalizarmos com uma descrição das resistências que acompanham de dentro as correlações de força dos diagramas de poder.

## CAPÍTULO 3.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para descrever os procedimentos metodológicos que nos orientaram na execução de nossa pesquisa nos utilizamos da taxionomia desenvolvida por Vergara (2000) onde ela diferencia os tipos de pesquisa usando dois eixos analíticos: os fins segundo os quais a pesquisa foi desenvolvida e os meios utilizados pelo pesquisador para desenvolvê-la.

Quanto aos fins<sup>39</sup>, nossa pesquisa pode ser classificada, segundo essa taxionomia de Vergara (2000), como sendo uma pesquisa explicativa. Silvia Constant Vergara (2000, p. 46), a define como sendo a que,

[...] tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões de sucesso de determinado empreendimento.

Como nosso objetivo nesse estudo foi analisar como os recursos disciplinares presentes nas ações acionadas pelo movimento de reestruturação produtiva engendraram a produção de subjetividades cujas características vinham ao encontro dos objetivos perseguidos por esse movimento, vimos que tal pretensão (finalidade) se adequou à classificação fornecida por Vergara (2000) à pesquisa explicativa, já que, também no nosso caso, buscamos tornar algo inteligível.

Quanto aos meios<sup>40</sup>, nossa pesquisa dado a forma como ela foi aplicada e os meios utilizados para sua realização se enquadrou em três das identificações fornecidas por Vergara (2000).

---

<sup>39</sup> Vergara (2000) identifica, quanto aos fins, seis tipos específicos de pesquisa a saber:

- Exploratória;
- Descritiva;
- Explicativa;
- Metodológica;
- Aplicada;
- Intervencionista<sup>39</sup>.

<sup>40</sup> Vergara (2000) identifica, quanto aos meios, nove tipos de pesquisa a saber:

Foi uma pesquisa de campo na medida em que os dados foram coletados diretamente do lócus em que o evento o qual estávamos querendo apreender os contornos ocorreu. E é justamente esta condição de relação entre a ocorrência do evento e o local de acontecimento que marcam a possibilidade da classificação de uma pesquisa como sendo de campo como nos mostra Antônio Raimundo dos Santos (1999, p. 30) “A pesquisa de campo é a que recolhe os dados *in natura*, como percebidos pelo pesquisador”.

Foi uma pesquisa bibliográfica na medida em que livros e artigos relacionados ao tema que fundamentou a pesquisa foram buscados e utilizados como suportes teóricos para as suas conclusões prescrevendo assim, o que permite segundo Silvia Constant Vergara (2000, p. 48) a classificação de uma pesquisa como sendo bibliográfica,

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

Foi, por fim, um estudo de caso por ter se prestado a estudar apenas uma organização (unidade social) e com isso ter pretendido buscar um maior grau de profundidade na análise dos dados fornecidos pela realidade vivenciada pelos sujeitos questionados durante o processo da pesquisa; como Arilda Schmidt Godoy (1995, p. 25) caracteriza este tipo específico de pesquisa,

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular [...]. O propósito fundamental do estudo de caso (como tipo de pesquisa) é analisar intensivamente uma dada unidade social, que pode ser, por exemplo, um líder sindical, uma empresa que vem desenvolvendo um sistema inédito de controle de qualidade, o grupo de pessoas envolvido com a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) de uma grande indústria que apresenta baixos índices de acidente de trabalho.

Em termos taxonômicos, podemos sintetizar afirmando que quanto aos fins nossa pesquisa foi de cunho explicativo e quanto aos meios foi simultaneamente de campo, bibliográfica e um estudo de caso.

- 
- Pesquisa de Campo;
  - Pesquisa de Laboratório;
  - Documental;
  - Bibliográfica;
  - Experimental;
  - *Ex post facto*;
  - Participante;
  - Pesquisa-ação;
  - Estudo de caso.



O enfoque da pesquisa, dados os caminhos que foram escolhidos para direcioná-la e conduzi-la durante o seu desenrolar, foi o qualitativo.

Tal enfoque de pesquisa é empreendido segundo Marilene Olivier (2001, p. 1), quando, “Busca-se [...] responder porque as pessoas fazem determinadas coisas, ou porque determinados eventos acontecem.”.

E, em consequência da utilização de tal enfoque, segundo Marilene Olivier (2001, p. 1), algumas ações quanto ao andamento da pesquisa podem ser realizadas, tais como:

As amostras podem ser reduzidas, nem sempre representativas do universo.  
Os elementos a serem pesquisados podem ser escolhidos por qualquer processo, ou seja, não há necessidade de se utilizar amostragem.

Assim, seguindo estas orientações que caracterizam a pesquisa de enfoque qualitativo, podemos traçar alguns caminhos distintos dos procedimentos estatísticos quanto à seleção dos sujeitos e quanto ao tipo de análise empreendida.

Seguindo estas caracterizações do enfoque qualitativo, os sujeitos da pesquisa foram selecionados de forma intencional e como critérios da seleção foram observados:

- a participação dos sujeitos no movimento da reestruturação, ou seja, o sujeito deveria trabalhar na empresa antes da ocorrência da reestruturação, ter participado dos programas propostos pela reestruturação e continuado a trabalhar posteriormente às modificações ocorridas com a realização do processo;
- estar lotado ou no nível gerencial ou no nível operacional, porque dos primeiros foram captadas as formas como foram pensadas e implementadas as estratégias do programa de reestruturação e dos segundos foram captados os reflexos das estratégias pensadas e implementadas pelas gerências.

Estabelecidos estes critérios, realizamos a pesquisa em três etapas:

- primeiramente realizamos uma visita técnica onde questionamos alguns gerentes sobre os padrões de funcionamento atuais da organização e realizamos uma apreciação da fábrica onde observamos alguns detalhes de sua operacionalização que foram utilizados na

exposição do funcionamento da unidade da Aracruz Celulose de Barra do Riacho (INCEL) na descrição do caso;

- como segunda etapa entrevistamos os três gerentes que nos acompanharam durante a visita técnica. A preferência por selecionar esses gerentes se deu pelo fato dos mesmos terem participado do grupo inicial que articulou e planejou o programa de reestruturação;
- Na terceira e última etapa da pesquisa foram entrevistados sete operadores dos quais quatro eram operadores de área<sup>41</sup> e três eram operadores de painel<sup>42</sup>.

O tipo de entrevista escolhido como instrumento de coleta dos dados foi a entrevista semi-estruturada. A entrevista semi-estruturada pode ser caracterizada, segundo Soraya M. Vargas Cortes (2002, p. 235), por,

[...] basear-se em um roteiro que apresenta questões com respostas abertas, não previamente codificadas, nas quais o entrevistado pode discorrer livremente sobre o tema ou pergunta proposta.

O objetivo de pouco estruturar o roteiro da entrevista foi fornecer ao entrevistando uma maior abertura para demonstrar suas opiniões sobre as questões que a ele foram direcionadas.

Elaboraram-se dois roteiros diferentes para os dois grupos de pessoas que foram entrevistadas em nossa pesquisa.

Foi elaborado inicialmente um roteiro para os gerentes cujo conteúdo foi buscado nos procedimentos e recursos presentes no exercício das disciplinas destacados por Foucault (2002a) e que tinha por finalidade apreender a substância das estratégias utilizadas no programa de reestruturação.

Os procedimentos e recursos buscados na obra de Foucault (2002a) para elaborar esses roteiros foram: no que tange aos procedimentos, a distribuição espacial dos corpos, o controle da atividade, a organização das gêneses e a composição das forças e, no que tange aos recursos, a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame. Pensamos também, em manter como

---

<sup>41</sup> A função deste operador é supervisionar o andamento do trabalho na área de operação, ou seja, ficar acompanhando a operação das máquinas.

<sup>42</sup> A função deste operador é ficar acompanhando das centrais de controle os índices de produtividade e qualidade apresentados na operação. Eles trabalham basicamente observando telas de computador nas quais monitoram a produção de celulose via imagens das câmeras posicionadas nos equipamentos e comparam as operações com os índices oferecidos pelo sistema.

elemento central da análise, a existência do diagrama panóptico para ilustrar o funcionamento das relações de poder postas em movimento pelas disciplinas.

As perguntas desse roteiro podem ser acompanhadas no Apêndice A.

A partir da análise das respostas das entrevistas realizadas com os gerentes foi elaborado um segundo roteiro possuindo o mesmo princípio de elaboração do utilizado na entrevista com os gerentes, ou seja, a analítica das relações de poder foucaultiana, destinado às entrevistas com os sete operadores.

Com este roteiro pensamos em apreender as influências das estratégias listadas pelos gerentes nas formações subjetivas dos operadores.

As perguntas constantes do roteiro destinado aos operadores podem ser observadas no Apêndice B.

Terminadas as entrevistas com os sujeitos de nossa pesquisa – que num primeiro momento envolveu um grupo de três gerentes participantes do grupo que pensou o modelo que regeu a implementação da reestruturação e num segundo momento envolveu um grupo de sete operadores que sofreram de forma drástica as mudanças estabelecidas pela reestruturação – passamos para as transcrições das referidas entrevistas onde se pautou por manter de forma o mais fiel possível a linguagem empregada durante o decorrer das entrevistas.

O passo seguinte foi o da análise e interpretação dos dados oferecidos pelas entrevistas com os gerentes e os operadores.

Neste estágio a postura que mantivemos foi a de um cartógrafo (ROLNIK, 1989), ou seja, aquele que tem como finalidade a construção de cartas geográficas de um terreno desconhecido e para isso necessita estar atento para as construções e desconstruções apresentadas por este terreno.

Seguindo a sugestão de Rolnik (1989), para realizar esta análise, conferimos aos universos psicossociais a característica de serem compostos de expressões do desejo, ou seja, seria o desejo em seus movimentos que produziria o universo lúdico e semântico que compõe as relações tecidas entre os sujeitos, as quais, segundo Foucault (2002a) estão imersas em relações de poder.

Continuando a sugestão de Rolnik (1989) percebemos esta composição dos universos psicossociais ocorrendo por meio de três linhas que são traçadas pelo desejo em sua movimentação pelo corpo social:

- Uma linha invisível e inconsciente caracterizada pelos afetos dos corpos ao se encontrarem e traçarem relações de atração e repulsão, como observa Suely Rolnik (1989, p. 47),

A primeira linha, linha dos afetos, é, como pudemos nos dar conta, invisível e inconsciente. Ela faz um traçado contínuo e ilimitado, que emerge da atração e repulsa dos corpos em seu poder de afetar e serem afetados.

- Uma linha associativa, ou de simulação, que prescreve uma trajetória que relaciona as afetações inconscientes dos corpos com os territórios traçados pelos mesmos para darem passagem aos fluxos criados na linha inconsciente, como descreve Suely Rolnik (1989, p. 48),

A segunda linha, a da simulação, faz um vaivém, um duplo traçado inconsciente e ilimitado. Um primeiro, que vai da invisível e inconsciente produção de afetos, para a visível e consciente composição de territórios. Percurso do movimento de territorialização. E um outro traçado, inverso: ele vem do visível, consciente, dos territórios, para o invisível, inconsciente, dos afetos escapando. Percurso do movimento de desterritorialização.

- Uma linha visível, consciente e finita caracterizada pelos territórios formados por expressões, linguagem, formas de se relacionar consigo e com os outros, formas de perceber a realidade, enfim, esta linha caracteriza nossa memória e nosso reconhecimento como sujeitos, como demonstra Suely Rolnik (1989, p. 50),

E, por fim [...] a terceira linha, linha finita, visível e consciente da organização dos territórios. Ela cria roteiros de circulação no mundo: diretrizes de operacionalização para a consciência pilotar os afetos. Ela é finita, porque finita é a duração dos territórios e a funcionalidade de suas cartografias.

Desta perspectiva, o terreno psicossocial seria produzido e reproduzido com a atuação conjunta dessas três linhas que prescreveriam as movimentações do desejo; desejo que em seu movimento inconsciente escaparia constantemente pelos movimentos da primeira linha formando assim um desmonte do território criado pela terceira linha.

Dada esta característica movediça dos territórios psicossociais nossa posição de pesquisador ficou sendo a de um cartógrafo, ou seja, como as formações subjetivas não se fecham em um mapa determinado, é necessário um constante cartografar para apreender o movimento do desejo em

sua construção e desconstrução de territórios nesse movimento infinito de fugir de um território dado e criar outro para dar passagem a suas pulsões, como exemplifica Suely Rolnik (1989, p. 15),

Para os geógrafos, a cartografia [...] é um desenho que acompanha e se faz ao mesmo tempo que os movimentos de transformação da paisagem. Paisagens psicossociais também são cartografáveis. A cartografia, nesse caso, acompanha e se faz ao mesmo tempo que o desmanchamento de certos mundos – sua perda de sentido – e a formação de outros: mundos que se criam para expressar afetos contemporâneos, em relação aos quais os universos vigentes tornam-se obsoletos. Sendo tarefa do cartógrafo dar língua para afetos que pedem passagem, dele se espera basicamente que esteja mergulhado nas intensidades de seu tempo e que, atento às linguagens que encontra, devore as que lhe parecerem elementos possíveis para a composição das cartografias que se fazem necessárias.

Tomando como base explicativa essas construções de território oriundas dos movimentos do desejo buscamos identificar como as marcas das relações de poder presentes nas ações inscritas no projeto de reestruturação contribuíram para a formação de territórios subjetivos acessíveis aos operadores que continuaram a trabalhar posteriormente ao movimento e tiveram para conseguir tal empreendimento que assumir certos traços subjetivos característicos dos terrenos subjetivos sinalizados pelas hierarquias organizativas da reestruturação.

## **CAPÍTULO 4.**

### **O CASO ARACRUZ CELULOSE S.A.**

O objetivo deste capítulo é primeiramente fazer um diagnóstico atual da estrutura e do funcionamento da Fábrica da Aracruz Celulose S.A. localizada no distrito de Barra do Riacho (INCEL) – locus onde foi realizada a pesquisa da dissertação – para posteriormente realizar um histórico desta organização no intuito de deixar claras as fases bem definidas sob as quais o modelo de organização da produção foi pensado, para por fim, analisarmos o conteúdo das entrevistas concedidas pelos gerentes e pelos operadores para visualizarmos as relações que foram tecidas entre as modificações técnicas e as modificações subjetivas no perfil da força de trabalho empregada nesta fábrica.

#### **4.1. Caracterização do funcionamento atual da unidade da Aracruz Celulose S.A. de Barra do Riacho (INCEL).<sup>43</sup>**

A unidade da Aracruz Celulose S.A. de Barra do Riacho (INCEL) – locus onde foi realizada a pesquisa – ocupa hoje a posição de líder global na produção de celulose branqueada de eucalipto, operando nesta região a maior e mais avançada fábrica de celulose do mundo.

Trata-se de uma unidade que produz celulose através de um processo que pode ser caracterizado como de fluxo contínuo, ou melhor, a disposição seqüencial dos equipamentos utilizados pelas fábricas de forma linear e de modo que o produto flua sem interrupções durante o processo de fabricação é o que caracteriza este tipo de layout denominado de fluxo contínuo como afirma J. T. Black (1998, p. 63) “No processo contínuo, o produto flui fisicamente. As refinarias de petróleo, usinas de processamentos químicos e operações de processamento de alimentos são exemplos [...]. Em processos contínuos, os produtos realmente fluem porque eles são líquidos, gasosos ou pós”.

---

<sup>43</sup> Os dados técnicos utilizados nesta descrição das operações atuais do processo produtivo da INCEL estão disponíveis no site [www.aracruz.com.br/web/pt/negocios/negoc\\_celu\\_barra\\_fabrica.htm](http://www.aracruz.com.br/web/pt/negocios/negoc_celu_barra_fabrica.htm).

Como a fabricação da celulose branqueada de eucalipto manipula equipamentos e processos com estas características, ela pode ser denominada como as refinarias de petróleo e as fábricas de manipulação de alimentos como um Layout de fabricação em fluxo contínuo.

Esta unidade localiza-se geograficamente no distrito de Barra do Riacho (distrito que dá nome à unidade), situada no município de Aracruz no Estado do Espírito Santo que fica a 1,5 (um e meio) km do terminal portuário privativo de nome Portocel<sup>44</sup> e distancia-se 70 (setenta) km da capital do Estado do Espírito Santo, Vitória.

O complexo industrial localizado na INCEL é composto por três unidades de produção: fábricas A, B e C. Tratam-se de três *layouts* horizontais dispostos lateralmente onde são encadeadas de forma homogênea as máquinas e equipamentos que propiciam as fases de fabricação da celulose branqueada de eucalipto. As três fábricas utilizam, também, de forma otimizada a mesma infraestrutura e logística de transporte e exportação.

Em conjunto as três fábricas manipulam os seguintes equipamentos necessários à realização do processo de transformação da fibra de eucalipto em celulose branqueada:

- 4 (quatro) linhas de descascamento, comuns às três fábricas;
- 3 (três) caldeiras de recuperação, uma para cada fábrica;
- 8 (oito) picadores, comuns às três fábricas;
- 3 (três) digestores, um para cada fábrica;
- 4 (quatro) linhas de deslignificação com oxigênio, comuns às três fábricas;
- 5 (cinco) linhas de branqueamento, duas para a fábrica A, duas para a fábrica B e uma para a fábrica C;
- 5 (cinco) secadores, dois para a fábrica A, dois para a fábrica B e um para a fábrica C;
- 7 (sete) linhas de enfardamento, três para a fábrica A, três para a fábrica B e um para a fábrica C;
- 1 (uma) planta química para geração de dióxido de cloro e dióxido de enxofre, comum às três fábricas.

---

<sup>44</sup> A sigla Portocel é um neologismo dos nomes porto e INCEL.

O processo de produção, do corte das árvores no campo ao processo de transformação posto em movimento pelos equipamentos manipulados pelas fábricas A, B e C, segue a seguinte sequência de operações:

- corte mecanizado das árvores no campo através da utilização do Feller, que vem a ser uma grua sobre esteiras que as serra a uma altura de apenas 15 centímetros do solo, derruba e desgalha removendo por completo as folhas, amontoando as árvores em pilhas que são processadas pelo Harvester, um trator florestal especializado em descascar e cortar as árvores em toras de tamanho adequado ao transporte;
- armazenagem das toras no campo por um período nunca inferior a 15 dias para que estas percam o excesso de umidade;
- transporte das toras para o pátio de madeira da fábrica onde ficam estocadas em média por uma semana;
- alimentação das toras nos descascadores – grandes cilindros de aço giratório – que, por meios mecânicos de impacto, extrai a casca remanescente das toras por conterem um alto teor de lignina<sup>45</sup>. As cascas resultantes deste processo são transportadas por esteiras rolantes e aproveitadas como combustível nas caldeiras auxiliares;
- depois de descascadas as toras são reduzidas a cavaco nos picadores;
- os cavacos são então armazenados em grandes pilhas por meio de correias transportadoras elevadas;
- em seguida, são transportados por meio de correias internas até os silos dos digestores<sup>46</sup> onde são cozidos a alta temperatura (170°C) e pressão (90 psi) com a adição de produtos químicos (licor branco forte), a fim de dissociar as fibras de celulose da lignina. O tempo total de cozimento da madeira é de 120 (cento e vinte) minutos, e realiza-se do topo até o centro do digestor. Do centro até a parte inferior do digestor realiza-se uma operação de lavagem, a fim de retirar a solução residual. O licor branco forte, que se tornou licor negro fraco, é então lavado e removido da polpa de celulose. O licor negro é queimado nas

---

<sup>45</sup> A lignina é a substância que dá consistência à madeira. Um dos objetivos do processo industrial de produção de celulose é remover das fibras, a “cola” ligada à madeira, ou seja, a lignina.

<sup>46</sup> O digestor é um vaso de pressão com altura aproximada de 57 metros, onde os cavacos e licor branco forte são introduzidos continuamente pela parte superior.



caldeiras de recuperação gerando energia e propiciando a recuperação dos produtos químicos nele contidos;

- após a lavagem, a celulose é retirada do digestor sendo, em seguida, submetida a outra operação de lavagem nos difusores, para então ser depurada. A depuração consiste em submeter a celulose industrial à ação de peneiramento, já que para obter uma celulose de boa qualidade devem ser removidas também, além das impurezas solúveis, as impurezas sólidas. A polpa é então forçada mecanicamente através de uma grade metálica a fim de desfazer nós de fibras e eliminar cavacos não-cozidos ainda existentes;
- a partir daí a pasta de celulose entra em processo de branqueamento<sup>47</sup> que se inicia com a adição de cloro elementar ou peróxido de hidrogênio, lavagem com água quente, adição de soda cáustica, lavagem com água quente, adição de dióxido de cloro ou oxigênio, lavagem com água quente, nova adição de dióxido de cloro ou oxigênio e uma lavagem final com água quente. O processo de branqueamento é realizado em 5 estágios diferentes com seus respectivos filtros lavadores. Depois desta etapa, a celulose é depurada novamente;
- estando a polpa de celulose já branqueada, no teor de alvura e viscosidade desejados, é então enviada para a secagem. Nesta operação a água é retirada da celulose até que esta atinja o ponto de equilíbrio com a umidade relativa do ambiente, e contenha cerca de 10% de água e 90% de fibras;
- processo de produção é então concluído com a embalagem da celulose em fardos amarrados com três arames pesando, cada fardo, 250 (duzentos e cinquenta) kilogramas . Esses fardos são então empilhados na linha de produção de quatro em quatro , prensados de oito em oito fardos e unitizados com sete arames paralelos formando *units* ou unidades de carga de 2.000 (dois mil) kg ou 2 (duas) toneladas cada, que é a medida comercial internacionalizada da celulose para fins de transporte e carregamento;
- a combinação da queima das cascas das toras nas caldeiras auxiliares e do licor negro nas caldeiras de recuperação complementam-se na geração interna de energia – o que garante à Aracruz um nível de auto-suficiência de cerca de 100% do abastecimento de energia.

---

<sup>47</sup> Pode-se definir branqueamento como um tratamento que visa melhorar as propriedades da celulose industrial tais como alvura, limpeza, pureza química, entre outras.

A capacidade produtiva da INCEL, somadas as produções das três fábricas, alcança atualmente o montante de 2.000.000 (dois milhões) de toneladas de celulose ao ano. Mas, tal capacidade produtiva foi sendo conquistada ao longo dos anos que seguiram sua fundação por meio das instalações das fábricas e também por meio de melhoramentos técnicos nas operações das referidas fábricas.

A fábrica A, foi inaugurada em 1978 com capacidade produtiva de 450.000 (quatrocentos e cinquenta mil) toneladas por ano, capacidade esta dividida em duas linhas de produção.

A fábrica B entrou em operação em 1991, também com duas linhas de produção, que geravam um total de 550.000 (quinhentos e cinquenta mil) toneladas de celulose por ano, o que elevou, com sua inauguração, a capacidade nominal de produção da INCEL para 1.000.000 (um milhão) de toneladas de celulose por ano.

É importante informarmos aqui, que no ano de 1997, a INCEL realizou um grande projeto de modernização das Fábricas A e B elevando a capacidade total do complexo para 1.300.000 (um milhão e trezentos mil) toneladas de celulose por ano, sendo que, a capacidade produtiva da fábrica A foi elevada das 450.000 (quatrocentos e cinquenta mil) toneladas/ano anteriores para 550.000 (quinhentos e cinquenta mil) toneladas/ano e a capacidade produtiva da fábrica B foi elevada das antigas 550.000 (quinhentos e cinquenta mil) toneladas/ano para as atuais 750.000 (setecentos e cinquenta mil) toneladas de celulose por ano.

Por fim, em agosto de 2002, foi inaugurada a Fábrica C, contando com somente uma linha de produção, que iniciou suas operações com uma capacidade produtiva de 700.000 (setecentas mil) toneladas/ano, elevando, então, a produção total da INCEL para as atuais 2.000.000 (dois milhões) de toneladas/ano.

## **4.2. Histórico da Implementação da Empresa.**

O projeto de implantação da Aracruz Celulose S/A no Estado do Espírito Santo se deu durante a fase caracterizada como dos grandes projetos, onde grandes complexos industriais foram implementados no estado seguindo a direção desenvolvimentista adotada pelos governos militares a partir de 1968.

O projeto de implantação da Aracruz fez parte de uma estratégia em nível nacional de diminuir, num primeiro momento, a dependência do país em relação ao consumo de celulose de mercado, para num segundo momento, alcançar a auto-suficiência e, posteriormente, exportar os excedentes de produção do referido produto. Tal estratégia iniciou-se no governo Geisel como uma das medidas do II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND) consubstanciando-se no I Plano Nacional de Papel e Celulose (I PNPC),

Deve-se destacar que foi sem dúvida o período de 1974 a 1979, marcado pelo II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), que o segmento de celulose de mercado consolidou-se no panorama nacional e internacional. A política industrial do Governo Geisel direcionada especificamente para esta indústria e executada através do I Plano Nacional de Papel e Celulose (I PNPC) foi fundamental para a consolidação do setor (VIEIRA DOS SANTOS, 1999, p. 17).

Incorporada nesta estratégia nacional de busca pela auto-suficiência na produção da celulose de mercado e também vinculada à estratégia estadual dos grandes projetos que tinha como principal objetivo a mudança de rumo na geração das divisas estaduais no intuito de inserir o estado na orientação geral da industrialização difundida nacionalmente pelo ideário desenvolvimentista estatal, podemos descrever segundo Glícia Vieira dos Santos (1999, p. 35) a trajetória da Aracruz Celulose S/A em três etapas,

1. de 1966 a 1977 – quando grupos privados foram beneficiados com a elaboração e execução de políticas públicas (via financiamento, incentivos fiscais e apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico) para o setor tornando a implantação do projeto Aracruz uma realidade;
2. de 1978 a 1989 – período marcado pelo início de funcionamento, crescimento e expansão das atividades da Aracruz Celulose, associado à formação e qualificação de sua mão-de-obra, e
3. 1990 a 1998 – fase em que, devido à crise mundial de preços provocada pela superoferta com a entrada de países asiáticos no setor de celulose de mercado, a Aracruz passou a reestruturar-se visando atender aos padrões internacionais de concorrência.

A primeira fase de implantação do projeto que daria início à construção da Aracruz Celulose S/A se assentou em seis eventos sucessivos que se complementaram no intuito de tornar o projeto uma realidade. Tal fase se iniciou em 1966 quando a consultoria de Economia e Engenharia Industrial S/A sediada no Rio de Janeiro realizou uma série de estudos nos quais previa um déficit no consumo mundial de celulose e papel provocado pela impossibilidade dos países produtores tradicionais da época – notadamente: Canadá; Japão; Noruega; Suécia e Finlândia –

atenderem à demanda existente em função de proibições da legislação ambiental de suas localidades.

Tal evento foi sucedido pela apresentação dos resultados para um grupo de onze pessoas<sup>48</sup> interessadas na consecução do projeto que firmaram um contrato com a empresa para o desenvolvimento de estudos mais específicos – como a identificação da espécie a ser plantada e a localização da fábrica – para a concretização do projeto.

O próximo evento se materializou na escolha da espécie – *eucalyptus* – e na determinação da região mais adequada para a construção da fábrica, que após a realização pela equipe da consultoria de uma série de viagens por alguns estados brasileiros, definiu ser o município de Aracruz, situado no litoral norte capixaba, o local mais apropriado para sua instalação. A escolha do município de Aracruz segundo Glícia Vieira dos Santos (1999, p. 36) foi direcionada pelos seguintes motivos,

[...] tratava-se de uma região sem qualquer expressividade econômica, porém, contava com uma topografia plana o que facilitava o processo de mecanização dos trabalhos de preparação do solo, plantio, corte e carregamento da madeira. Havia também a proximidade do mar – o que beneficiaria em termos de exportações futuras com a construção de um porto especializado no embarque de celulose. Sobretudo, aliado a todos esses pontos positivos para a decisão da escolha do município em questão, existia o fato de que Aracruz apresentava localização privilegiada quanto ao sistema viário e à capital Vitória – na época o maior pólo de desenvolvimento do Espírito Santo com o qual o empreendimento “compulsoriamente” manteria uma relação de dependência comercial até sua entrada em operação.

Tendo-se já definida a espécie e a localização da fábrica o quarto evento materializou-se na aquisição de dez mil hectares de terra da Companhia Ferro e Aço de Vitória (Cofavi) e o início da aquisição de propriedades vizinhas à primeira o que de imediato gerou especulação imobiliária levando os empresários a adquirirem propriedades em municípios circunvizinhos tais como: Conceição da Barra e São Mateus.

---

<sup>48</sup> Segundo Glícia Vieira dos Santos (1999) se encontravam entre as pessoas: Antônio Dias Leite Jr; Erling Lorentzen; Otávio Cavalcanti Lacombe; Olívar Fontanelle de Araújo; Fernando Machado Portela; Elizer Batista; João Maciel de Moura; Álvaro Soares; José Chaldas e Renato Grajiollo.

Após adquiridas terras suficientes para a formação de uma floresta de eucaliptos que dessem sustentação ao iminente processo fabril, foi constituída a Aracruz Florestal em janeiro de 1967 que teve por finalidade adjacente ao plantio do eucalipto a realização de pesquisas florestais com o intuito do melhoramento das plantações. A Aracruz Florestal foi subsidiária da Aracruz Celulose durante vinte e cinco anos, quando então foi anexada à Aracruz Celulose.

A primeira fase findou-se então com o início da construção do complexo paraquímico que sediou a Fábrica da Aracruz Celulose S/A na Barra do Riacho trazendo para a região tanto prosperidade, oriunda do aumento da arrecadação do município e investimentos da própria empresa em infraestrutura no seu entorno, quanto efeitos nocivos como a especulação imobiliária num município que possuía infra-estrutura habitacional precária e o aumento drástico da população causado pela estada dos funcionários responsáveis pela construção do parque produtivo que acabou gerando o aparecimento de favelas ao redor do município fato inexistente antes da implementação do projeto.

A segunda fase foi marcada com o início das operações da fábrica em 1978 com a presença do então presidente General Ernesto Geisel. A empresa, a partir desta data, já começou suas atividades fabris com uma capacidade produtiva de 450 (quatrocentos e cinqüenta) mil toneladas/ano transformando-se na principal produtora e exportadora de celulose de fibra curta do Brasil.

No que tange à mão-de-obra qualificada para sustentar as operações da fábrica é importante destacarmos que a mesma em início foi recrutada nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul dada a tradição industrial destes.

Em relação à mão-de-obra local eram devotados toda a sorte de preconceitos que iam da estereotipização vadios a alegações da não adaptação da mesma ao trabalho pelo fato de sua proximidade com o oceano.

Só a partir da década de 1980 é que a empresa se empenhou na formação e no treinamento da mão-de-obra local<sup>49</sup> buscando apoio em instituições como a Escola Técnica Federal do Espírito Santo (ETFES) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

Outra medida tomada pela empresa para reduzir o *turnover* e aprofundar o treinamento e a disciplina ao trabalho foi a construção do Bairro de Coqueiral para a habitação de parte de seus funcionários que,

Quase como extensão da empresa, o bairro reproduzia ainda as relações hierárquicas vigentes nas relações de trabalho, e nunca deixava de se colocar como uma continuidade da fábrica, pois no convívio entre os moradores, o que os unia e os separava estava sempre relacionado com o mundo da empresa. Apesar de impregnado pela presença da fábrica, residir em Coqueiral era marca de distinção na região de Aracruz, já que também a empresa constituía-se num mundo à parte quase autônomo em relação ao poder público capaz de conceder serviços urbanos que os municípios encontravam dificuldades de assegurar aos seus contribuintes (COLBARI *ET ALII APUD* VIEIRA DOS SANTOS, 1999, p. 42).

Na construção do bairro de coqueiral vemos um fator corriqueiro entre as grandes empresas brasileiras que é aplicação das biopolíticas da população aliadas às disciplinas. Tal fato nasceu da falta de recursos que o Estado brasileiro tinha em implementar no período de sua industrialização um Estado do Bem Estar Social que cuidasse da reprodução social aliado aos projetos de industrialização.

Sendo assim, as grandes empresas ao necessitarem de uma força de trabalho com alto nível de qualificação tinham de dispor de gastos com o bem-estar a fim de manterem a garantia da reprodução de sua força de trabalho que neste período – transitar entre as décadas de 1970 e 1980 – ainda era um elemento escasso no território nacional.

A terceira e última fase foi a que deu forma à reestruturação produtiva da empresa ocasionada por uma conjuntura recessiva aliada à retração da demanda das principais economias demandantes de celulose de mercado – notadamente: Estados Unidos; Japão e Europa Ocidental – bem como a super-oferta de celulose com a entrada em operação de novas unidades produtoras na Ásia –

---

<sup>49</sup> Entre os fatores ligados a esta mudança de posicionamento encontramos grandes índices de turnover – em torno de 25% nos primeiros anos de operação – justificados pela distanciamento dos funcionários de suas famílias e também a distância da fábrica dos grandes centros urbanos (VIEIRA DOS SANTOS, 1999).

notadamente: Taiwan; Singapura; Coréia e Tailândia (VIEIRA DOS SANTOS, 1999). E que, podemos ligar em nível macro aos primeiros efeitos da implementação do modelo neoliberal pelos países capitalistas ocidentais no decorrer das décadas de 1980 e 1990, que trouxeram como corolário direto, a abertura das fronteiras nacionais dos países capitalistas ocidentais e orientais ao comércio mundial acirrando a concorrência entre firmas de padrão de funcionamento global.

A maneira como foi realizada a reestruturação pode ser dividida em duas etapas principais segundo Glícia Vieira dos Santos (1999, p. 43),

1. Reestruturação Produtiva – o início (1990-1993): período marcado pela duplicação da capacidade produtiva da Aracruz; pela primeira crise em 25 anos de existência em virtude de, entre outros motivos, queda generalizada nos preços da celulose provocada pela entrada dos países asiáticos no *market pulp*; pelo início do processo de desverticalização via terceirização de atividades fora do core da empresa; pela incorporação da Aracruz Florestal à Aracruz Celulose; por ajustes na estrutura administrativa da empresa; além de certificação pela norma ISO 9002 associada às pressões ambientais por parte dos países europeus, e
2. Reestruturação Produtiva – o aprofundamento (1994-1998): quando as modificações realizadas no período anterior são aprofundadas, assumindo características de um processo intenso de reestruturação produtiva. São elucidativos nesta fase o projeto de reengenharia associado a um conjunto de programas articulados, e o projeto de modernização tecnológica da fábrica de celulose.

No interior destas duas fases bem demarcadas por Glícia Vieira dos Santos (1999) foram realizadas modificações profundas na forma de pensar, organizar e por em funcionamento as atividades da Aracruz.

Seguindo os moldes de reestruturações impulsionados pelas diretrizes neoliberais se assistiu a todo um espectro de mudanças onde processos foram repensados, o parque produtivo foi informatizado, a hierarquia foi redesenhada, atividades foram terceirizadas e principalmente o corpo funcional foi atacado com métodos precisos de gestão de recursos humanos os quais primaram pela implementação da remuneração variável acompanhada de poderosas campanhas destinadas ao convencimento da classe trabalhadora da inevitabilidade e dos melhoramentos trazidos pelas mudanças a ambos os lados.

O quadro 1<sup>50</sup> fornece detalhadamente as fases e as ações aplicadas no processo de reestruturação:

**Quadro 1**  
**Cronologia do processo de reestruturação na Aracruz (1990-1998)**

PERÍODO	TIPO DE MUDANÇA	NATUREZA DA MUDANÇA
1990	Formalização do sistema de qualidade	Cada unidade tem uma visão que deve se enquadrar na política de qualidade da empresa. De forma geral, a missão principal das unidades produtivas deve ser: produzir celulose ao menor custo dentro da qualidade que atenda ao mercado. As missões específicas de cada unidade devem ser definidas sempre atentando para a relação cliente x fornecedor. As áreas estabelecem um contrato entre si de acordo com os indicadores de desempenho.
1991	Externalização de atividades de manutenção industrial e florestal, comerciais, informática	Focar nas atividades core, i.e., produzir celulose.
1992	Aplicação sistemática da microeletrônica no controle de processo	Recursos de <i>softwares</i> e <i>hardwares</i> , utilizados na otimização do processo produtivo e na obtenção de pastas específicas
1993	Certificação pela norma ISSO 9002	Padronizar procedimentos Exigência internacional
	Enxugamento do quadro	Reduzir custos e aumentar a produtividade
	Redução dos níveis hierárquicos	Melhorar a comunicação entre os níveis tornando-a mais eficiente
	Contratação de Luiz Kaufmann	Sistematizar um programa de gestão estruturado para a empresa.
1994	Programas de avaliação, desenvolvimento e qualificação de fornecedores – lançado no mês de julho	Auditagem das terceiras: obrigações trabalhistas; tributária; medicina, segurança e higiene no trabalho
	Reengenharia	Repensar diversos processos da empresa.
1995	Sistema de Gestão Ambiental	Processo de gestão do meio-ambiente de responsabilidade das áreas de Produção e Suprimento de Madeira, Produção de Celulose e Centro de Pesquisa e Tecnologia.
	Mudanças no organograma	Realizada com o auxílio da consultoria da Arthur D. Little.
	Certificação pela norma ISO 9001	Padronizar procedimentos Exigência internacional
	Ampliação dos instrumentos de comunicação interna	Além do jornal mensal da Aracruz (interno), <i>outdoor</i> (distribuídos em pontos estratégicos da empresa onde há maiores fluxos de empregados), <i>Bulletin Board</i> (mensagens veiculadas através do protetor de tela dos micros), Circular da Presidência, contra-cheque, quadros de aviso (presentes em todas as áreas onde são fixadas mensagens de interesse daquele setor)
	Programa Oportunidades Aracruz	A empresa divulga – através de Edital – a vaga em aberto, os requisitos necessários e informações adicionais a fim de que os interessados possam participar. A medida tem como objetivo ser a primeira alternativa para o preenchimento de posições em aberto, permitindo a evolução profissional do empregado. O processo é conduzido por comitês formados por gestores das áreas e de profissionais da função de RH e, eventualmente, empregados.
	Participação nos Lucros e Resultados	Programa anual de remuneração variável que tem por objetivo incentivar e “premiar” o cumprimento de metas que dizem respeito à produtividade, qualidade, segurança, ao cumprimento da legislação ambiental e frequência ao trabalho; são estabelecidas em negociação com os sindicatos e assinadas em acordo específico de PLR
	Gestão por Resultados (GPR)	Programa desenvolvido para remunerar o desempenho de gerentes, coordenadores e consultores. Uma parte da remuneração variável é paga em função dos resultados da empresa, e a outra em função dos resultados individuais.
1996	Plano Diretor de Recursos Humanos	Trata das estratégias de recursos humanos da empresa
	Certificação pela norma ISO 14001 (em andamento)	Exigência internacional

<sup>50</sup> Preferimos não nos alongarmos muito na descrição das mudanças técnicas ocorridas na reestruturação produtiva da unidade de Barra do Riacho da Aracruz Celulose S.A. por as mesmas já terem sido descritas de forma extensa por Glícia Vieira dos Santos em sua dissertação de mestrado da qual extraímos muitas informações técnicas da reestruturação.



	Concepção do Plano de Controle de Emergência	Aplicado nas áreas florestal e industrial. Define ações e responsabilidades durante uma eventual emergência (explosões, incêndios, etc.)
	Criação do Centro de Atendimento ao Empregado	Uma unidade que tem por objetivo esclarecer aos empregados, aposentados e ex-empregados dúvidas a respeito de políticas e práticas de recursos humanos e de sua vida funcional.
	Parceiro 2.000	Trata-se de um programa desenvolvido em parceria com o BNDES com o objetivo de destinar parte dos juros que seriam pagos ao Banco, em decorrência do Projeto de Modernização à projetos de formação, qualificação e saúde que visam beneficiar empregados, seus dependentes e a comunidade de baixa renda. O programa tem a duração de 7 anos (de 1996 a 2003) dispendo de uma verba total de US\$ 3,000,000 destinada a cobrir estas atividades. É realizado em parceria com entidades e sindicatos. São oferecidos cursos de informática, cursos de alfabetização, atendimento odontológico, apoio a creches municipais.
	Utilização do sistema de gerenciamento <i>Process Information</i>	Sistema de gerenciamento da produção com o qual toda a história do processo é acompanhada e gerenciada, permitindo também a realização de relatórios e pesquisas.
	Utilização do <i>software</i> Máximo	Foco na manutenção preventiva através da utilização de aplicativos como o MÁXIMO. O sistema gera por intermédio das OS's (ordens de serviço) históricos sobre cada equipamento.
	Manutenção Primeira Linha	É feita pelo operador do equipamento aliada à instalação de mini-almoxarifados em cada área visando atender às necessidades de emergência de seu posto.
1997	Projeto de Modernização	Expandiu a capacidade instalada de produção em 20%. Os investimentos envolveram a implantação de novos equipamentos e sistemas, além de modificações em unidades já existentes, incluindo a instalação de uma terceira caldeira de recuperação, uma nova linha de caustificação e uma nova planta de evaporação. Na Fábrica A foram feitas modificações no digestor e no sistema de coleta de gases odorosos, introduziu-se a deslignificação por oxigênio e adotou-se o sistema digital de controle distribuído em substituição à instrumentação pneumática. Na Fábrica B, o objetivo principal foi aumentar a capacidade incluindo nova linha de picagem e seleção de cavacos, melhoria no sistema de cozimento (digestor) e nos processos de branqueamento e secagem. Investimentos da ordem de R\$ 364 milhões.
	Divisão do processo em 6 unidades produtivas	1. Pátio de Madeira, 2. Recuperação e Utilidades, 3. Digestor, 4. Caustificação, 5. Planta Eletroquímica, 6. Secagem e Enfardamento, em função das características de mudança de processo, equipamento, estado físico do produto, e tecnologia da unidade física.
	Maior foco na manutenção preventiva e preditiva	O levantamento de dados preditivos é feito através do Máximo, das OS's e da MPL.
	Introdução de Indicadores de Desempenho	Gerenciamento do processo. Principais parâmetros de processo de determinada área (temperatura, pressão, vazão, qualidade, consumo de produtos químicos, viscosidade, vapor, consumo de água, ar comprimido, etc.), devendo estar entre limites estabelecidos estaticamente (históricos) como inferiores e superiores.
	Modernização do circuito interno de TV	78 câmeras que permitem uma visão geral de todo o processo e auxiliam a operação na identificação de problemas e sua origem.
1997	Foco na operação	Diminuir a necessidade do supervisor (Operação de Primeira Linha - OPL)
	Foco na segurança, qualidade e meio-ambiente para todos os empregados	Atividades de qualidade, meio-ambiente e segurança que passam a ser de responsabilidade de todo o pessoal da fábrica.
	Substituição de controles pneumáticos por digitais na Fábrica "A"	Substituição de toda a instrumentação pneumática por sistemas digitais transferindo maior responsabilidade ao operador sobre a performance do equipamento e, conseqüentemente, sobre a operação da planta.
	Modelo 8 x 24	Os trabalhadores do turno (24 horas) têm a responsabilidade de manter a fábrica operando, enquanto que os trabalhadores do administrativo (8 horas) preocupam-se com o longo prazo: redução de custos, melhorias, manutenção, etc.
	Introdução de programas participativos: Projeto Melhoria Contínua	Melhorias que são sugeridas pelos operadores podendo gerar projetos e investimentos maiores. São lançadas no sistema através de um documento eletrônico em rede e creditadas no número de matrícula dos empregados, auxiliando no monitoramento de sua participação. O projeto visa ainda o aumento da qualidade, produtividade e da disponibilidade dos equipamentos para a produção.
	Avaliação 360°	Programa de desenvolvimento de lideranças que proporciona ao participante uma visão geral sobre sua atuação como líder. Cada líder é avaliado pelo seu chefe, pares e subordinados através de um questionário com 70 perguntas específicas quanto ao seu comportamento no dia-a-dia de trabalho. As respostas são tabuladas e cada participante recebe um relatório de <i>feedback</i> a partir do qual ele identifica que comportamentos deve reforçar ou desenvolver mais.

	Plano de Gestão de Recursos Humanos (PGRH)	Plano que atende às necessidades da reengenharia da Incel, estando vinculado à política de RH da companhia. Como não está totalmente implantado algumas atividades são efetuadas mediante Sistemas Provisórios.
	Arcel Educar	Tem por objetivo corrigir a defasagem da educação básica existente no nível operacional através de cursos de alfabetização e 1º grau. É parte integrante do Projeto Parceiro 2000.
	Externalização do plano de saúde	Sul América Seguros
1998	SAP/R3	Pacote integrado de sistemas aplicativos que administra as operações vitais de uma empresa (desde registro de encomendas até o produto final, passando pela contabilidade). São redes que auxiliam na tomada de decisão, redução de custos, permitindo maior controle sobre as atividades da empresa, além de integrar áreas profissionais. Os investimentos são da ordem de R\$ 8,4 milhões (US\$ 10 milhões).
Fonte: SANTOS, G. V. <b>Novas Tecnologias e Formas de Gestão da Produção e do Trabalho na Indústria Capixaba de Celulose de Mercado</b> , dissertação de mestrado, Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas, 1999, p. 48-50.		

Como percebido pelas informações contidas no quadro que demarcou cronologicamente as datas, denominações e atividades executadas no processo de reestruturação, apesar de ter sido convidada a participar ativamente da execução do processo, a classe trabalhadora efetuou na verdade atividades ligadas à intensificação de sua própria exploração. Ao lado dos rearranjos caminharam a diminuição dos postos de trabalho, a intensificação do número e do ritmo das atividades, a degradação dos mecanismos de remuneração e o aumento da responsabilidade quanto à execução do trabalho. Tudo isso sob a fachada de uma gestão mais democrática, frouxa e livre dos aspectos paternalistas e antiquados que presidiam o antigo modelo de gestão.

Outro aspecto importante é a mudança da natureza das atividades entre uma fase e outra da reestruturação. Se no primeiro período (1990 a 1993) as atividades se concentraram em fortes modificações na estrutura da organização, no número do quadro de operários e na forma da execução dos processos de trabalho, a segunda fase (1994 a 1998) se concentrou pungentemente em atividades de justificação das mudanças anteriormente colocadas em prática, e neste caso o foco principal migrou da estrutura física da organização para o seu corpo de funcionários.

Tal aspecto pode ser observado na concentração de atividades no melhoramento e intensificação do processo de comunicação e na forte atuação do setor de recursos humanos no que tange a estratégias de mudança de perfil dos operadores, criação de novas formas de encarar o papel da liderança e implementação de programas específicos de treinamento e capacitação no intuito de gerar novas competências.

Tais aspectos ficam claros quando observamos as modificações drásticas no perfil que os operadores deveriam apresentar antes e depois da reestruturação, e neste ponto recorreremos aos dados de nossa pesquisa.

Observando a fala do Gerente 3, vimos que o operador transformou-se de um operário que executava um número reduzido de operações simples sob equipamentos com padrão analógico,

Antigamente o operador de painel, ele era [...] ele fazia o que a concepção do nome falava para ele. Eu sou um operador de painel! Eu tenho um painel de controle e eu vou apertar os botões que estão aqui nesse painel de controle para minha máquina não parar e ela produzir na melhor qualidade, respeitando o meio ambiente, segurança e o melhor resultado possível. Isso era o que era antigamente. E existia uma figura chamada supervisor, que ele cuidava de que? Se o operador de painel se deparava com um problema, ou tinha um problema na área, o que o supervisor fazia? “Fulano, vai lá ajudar o operador de painel. Fulano, tem um problema lá que o operador de painel detectou, vai lá dar um apoio para ele”, entendeu? Então [...] “Fulano, aquele outro operador de painel está com problema, eu vou tirar um operador de área seu aqui, e passar para aquele operador de painel lá pra você poder ajudar ele”, ok?

Para um operário cujo perfil exige um grande número de funções complexas e uma autonomia nas decisões de como fazer o trabalho, como é observado no quadro 2:

**Quadro 2**  
**Perfil de Competências**

NÍVEL OPERACIONAL	NÍVEL DE GESTÃO	DESCRIÇÃO DO PERFIL
Análise e solução de problemas		É a capacidade de compreender uma situação quebrando-a em partes menores, traçando suas implicações passo-a-passo e elaborando plano para resolvê-la. Inclui a organização das partes de um problema de uma maneira sistemática, fazendo comparações entre diferentes características ou aspectos, estabelecendo prioridades de forma racional, identificando seqüências cronológicas, relações causais ou relações condicionais (se...então).
Assertividade		Implica na intenção de fazer com que os outros percebam, entendam e aceitem sua vontade ou ponto de vista que, quando expresso verbalmente, tenha um tom firme e diretivo.
Auto-confiança	Auto-confiança	É a expressão da crença na própria habilidade de realizar eficazmente uma tarefa e de lidar com uma determinada situação, por ver a si próprio como competente e especialista.
Auto-controle	Auto-controle	É a capacidade de manter o controle sobre as próprias emoções e inibir atos indesejáveis quando provocado, foga à pressão, oposição ou hostilidade de outros ou quando sujeito à uma situação de crise.

		provocado, face à pressão, oposição ou hostilidade de outros ou quando sujeito à uma situação de crise.
Auto-desenvolvimento		Busca conhecer mais sobre assuntos e pessoas sempre considerando pesquisas e trabalhos já realizados. É a determinação para obter informações, selecioná-las, organizá-las e sistematizá-las, visando melhorar entendimento e análise das situações. Reflete o grau de interesse e entusiasmo na realização do processo de aprendizagem e auto-desenvolvimento.
Criatividade	Criatividade	É a capacidade de raciocinar de forma conceitual e analítica, desprovida de paradigmas estruturados. Utiliza abordagens inovadoras para soluções de problemas e propostas de melhoria ou substituição.
Foco no cliente	Foco no cliente	Interesse em identificar e atender às necessidades e expectativas do cliente externo e interno. Significa conhecer a situação e o momento do cliente, bem como buscar alternativas para satisfação do mesmo.
Influência	Influência	Intenção de persuadir, convencer, influenciar ou impressionar outros com o objetivo de conseguir apoio para seus pontos-de-vista e propostas. Inclui o desejo de causar impacto específico em pessoas que têm posições contrárias para que aceitem suas idéias.
Iniciativa	Iniciativa	É a capacidade de identificar problemas, obstáculos ou oportunidades e agir em função disto. É também uma inclinação para agir proativamente, antecipando oportunidades ou dificuldades futuras. Pressupõe persistência para superar obstáculos e resistências encontradas.
Orientação para organização		Orientação para reduzir a incerteza no ambiente a sua volta. É expresso pela atuação no sentido de monitorar e conferir trabalhos ou informações insistindo na clareza das regras e responsabilidades.
Raciocínio conceitual	Raciocínio conceitual	É a capacidade de identificar padrões ou associações entre situações que não estejam obviamente relacionadas e identificar aspectos-chaves ou subjacentes em situações complexas. Através de um modo de pensar indutivo que cria novas maneiras de compreensão da realidade.
Realização	Realização	Interesse contínuo em realizar trabalho com altos padrões de exigência que represente desafio e possibilidade de superação de resultados anteriores, próprios ou de outros.
Sensibilidade interpessoal	Sensibilidade interpessoal	É a demonstração da capacidade de entendimento sobre as outras pessoas. Implica em ouvir cuidadosamente e compreender os pensamentos, sentimentos e preocupações não-verbais ou parcialmente expressos. Mede complexidade e profundidade crescentes do entendimento do outro.
Trabalho em equipe	Trabalho em equipe	Disposição para trabalhar cooperativamente com outras pessoas e sentir-se parte de uma equipe. Implica também na atuação para estimular que outros também aprendam a trabalhar como time.
	Liderança de equipe	Capacidade de assumir o papel de líder de uma equipe ou grupo. Implica na atuação no sentido de direcionar responsabilidades, compartilhar informações, acessar necessidades e motivos das pessoas, disponibilizar recursos, proteger a equipe, modelar comportamentos e transmitir visão propulsora e

		envolvente.
	Liderança de mudanças	Capacidade de energizar e alertar grupos sobre a necessidade de realizar mudanças específicas, bem como de atuar no sentido de viabilizá-las.
	Flexibilidade	Capacidade de adaptar-se e trabalhar com eficácia dentro de uma variedade de situações e com diferentes indivíduos ou grupos. Engloba a compreensão e apreciação de perspectivas diferentes e opostas, adaptando sua abordagem na medida em que mudam os requisitos da situação e alterando ou aceitando facilmente as mudanças das características de uma organização ou trabalho.
Fonte: SANTOS, G. V. <b>Novas Tecnologias e Formas de Gestão da Produção e do Trabalho na Indústria Capixaba de Celulose de Mercado</b> , dissertação de mestrado, Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas, 1999, p. 139.		

Analisando as informações contidas na fala do Gerente 3 e no quadro 2, podemos ter uma idéia da dificuldade da transposição num curto espaço de tempo do perfil de um operador que mostrava nas operações de seu cotidiano uma semelhança com o estilo de funcionário fordista, ou seja, cuja competência se limitava a operar, de forma adequada, um pequeno número de tarefas simples que compunham sua atividade, para um operador que necessita de várias outras competências para ser bem avaliado pelas gerências e que corresponde ao perfil de operador das empresas que adotaram o modelo toyotista.

E é neste ponto que deslocaremos nossa análise da reestruturação em termos de suas características técnicas para os dispositivos de poder utilizados para desmanchar os territórios subjetivos dos operadores que, no momento anterior à reestruturação, estavam atrelados às necessidades de um aparelho produtivo funcionando segundo às características fordistas e criar novos territórios; agora, com características similares à nova forma de organizar a produção adquirida pela empresa com o processo de reestruturação.

### 4.3. Análise das entrevistas.

Na análise das entrevistas, onde nos portaremos como um cartógrafo para acompanharmos os desmontes e reconstruções dos terrenos subjetivos dos operadores, dividiremos a tarefa em duas partes:

- Inicialmente buscaremos no discurso dos organizadores como as disciplinas foram utilizadas para organizar as estratégias de produção subjetiva que envolveram o cotidiano de trabalho dos operadores com a finalidade de adequar os mesmos ao novo perfil exigido pela reformulação dos processos de trabalho. Neste ponto acompanharemos no discurso dos gestores as ações que foram postas em movimento na tentativa de adequação de um perfil de força de trabalho marcado pelos padrões fordistas de operação para um perfil de força de trabalho que necessitaria operar numa forma muito mais dinâmica e complexa para se adequar às exigências da fábrica toyotista.
- Posteriormente acompanharemos as marcas das ações pensadas e postas em prática pelas gerências no pensamento e prática dos operadores cujos corpos foram os elementos sob os quais várias modalidades de exercício de poder próprias das disciplinas incidiram no sentido de criar novos terrenos subjetivos.

Na realização dessa análise classificaremos os três gerentes em Gerente 1 , Gerente 2 e Gerente 3. Os operadores também serão classificados nesta mesma ordem numérica, ou seja, Operador 1, Operador 2, Operador 3, Operador 4, Operador 5, Operador 6 e Operador 7.

#### **4.3.1. A reestruturação vista a partir do funcionamento das disciplinas.**

Como dito anteriormente no capítulo destinado a analisar as alterações de hegemonia de acumulação e circulação capitalista que marcaram o período pós 1980, a reestruturação dos aparelhos de produção analisada como um fenômeno amplo, deu-se no intuito de adequar a velocidade do retorno do Capital Produtivo à velocidade do retorno do Capital Especulativo Parasitário, o Gerente 1 confirma esta necessidade de adequação de velocidade de circulação em sua fala,

Alguns dos objetivos, da reestruturação, foram, quer dizer, tornar a empresa mais focada, mais ágil, com menos níveis hierárquicos e numa visão de melhoria contínua, quer dizer, esse era o objetivo macro.

E, para alcançar esta necessidade de adequação muitas medidas foram tomadas nos aparelhos produtivos para tentar agilizar o giro do Capital Produtivo. Assim, especificamente na INCEL, com o intuito de alcançar este objetivo de maior agilidade e flexibilidade, procurou-se redefinir toda a estrutura que funcionava de forma departamentalizada<sup>51</sup> para um aparelho de produção que funcionasse por meio de alguns processos básicos como afirma o Gerente 1,

Na realidade foi um programa da Aracruz. Foi um programa de reengenharia da empresa. Então a empresa definiu seis ou sete processos dentro daquela estrutura, daquele ambiente departamentalizado, passou a se trabalhar com sete processos. E se não me falha a memória, foram: suprir madeira, produzir celulose, comercializar celulose, suprimentos, gerenciar recursos humanos, prover tecnologia, e planejar e controlar negócios. Então foram sete processos. E especificamente na INCEL, quer dizer, com a mesma metodologia que foram feitos os outros processos, foi reestudada toda a área da INCEL, procurando se adaptar os processos internos, a capacitação das pessoas e estruturas para atender àquela prerrogativa macro da reengenharia.

Como também já evidenciamos no tópico deste capítulo que retrata o processo histórico da implementação e reestruturação da INCEL, o perfil da força de trabalho também necessitou ser completamente modificado para que conseguisse operar no interior de uma organização cujos processos e estrutura ganharam mais complexidade e flexibilidade.

A necessidade de mudança do perfil da força de trabalho, que, para nós, é entendida como o desmonte de certo terreno subjetivo e a produção de um outro coerente à estrutura produtiva repensada e reestruturada, fica exposta na fala do Gerente 2,

Dentro disso, então, basicamente o perfil do operador mudou, o operador passou a ser, entre aspas, o dono do posto de trabalho dele. Antes ele era um cumpridor de tarefas do supervisor, o supervisor mandava ele fazer, ele era um simples executor. Com a reestruturação, que é um dos pontos da reengenharia do processo da Aracruz Celulose, se acabou com esse nível hierárquico: o supervisor. E o operador passou a ser o dono do posto de trabalho dele, respondendo por tudo, né? Ele passou a ter muito mais responsabilidade. Ele não tem que perguntar para ninguém se ele tem que aumentar ou abaixar algum parâmetro nos controles. Ele já sabe o valor que tem que dar e ele toma as decisões.

Não só o Gerente 2 expõe em sua fala tal necessidade de mudança, mas também o Gerente 1, dá um exemplo desta mudança de postura em relação ao trabalho ao descrever como era e como passou a ser feito, depois do período da reestruturação, o controle do nível de alvura da celulose,

---

<sup>51</sup> Estrutura típica da fábrica fordista que surgiria como consequência da divisão do trabalho no interior da fábrica. Como a busca destas organizações era um incremento da produtividade pela especialização do trabalho dos funcionários, aglutinavam-se operações homogêneas em uma mesma área que recebia o nome de departamento.

Vamos dar um exemplo prático. Qualidade da celulose, né? Vou destacar um item: alvura da celulose. O que que acontecia no passado. O operador estava ali operando com uma fórmula lá, para ele ir colocando produto químico, mas quem olhava de fora era o supervisor, olhava “Pô, a alvura está alta, então, reduz isso, reduz aquilo” ou “a alvura está baixa, aumenta isso, aumenta aquilo, muda a temperatura, muda isso...”, e o operador executava. Agora, quer dizer, o acompanhamento da alvura, primeiro, está *on line* com o nosso sistema, eu tenho aquela medida *on line*, é um indicador de desempenho dele. Então, quer dizer, os ajustes são responsabilidade dele. Ele é que vai ajustando já, se a alvura está certa ou não está certa.

Buscando a fala do Gerente 3, também encontraremos sinais explícitos da necessidade que se observava, por parte desses organizadores da mudança, que a força de trabalho deveria empreender sob a forma com a qual via e executava suas tarefas,

Então, o que que mudou? Mudou o seguinte, daqui para frente o operador de painel tem que ter o que nós chamamos de responsabilidade plena pelo posto de trabalho. Então o operador de painel ele é o primeiro gestor do processo. O que que eu quero dizer com isso? Se tem eu que sou operador de painel, você é um operador de painel e eu estou com problema e você não está, eu vou passar a interagir com você para que você me ceda um recurso que às vezes eu preciso, porque agora eu não tenho mais um supervisor. Então em que que um operador de painel ele se pegou [...] ele se flagrou na mudança: “Oh, eu preciso ser um cara que eu tenho que começar a conviver mais com as pessoas do que com as máquinas”. Máquina, quebrou, vou lá conserto e tudo mas, mas agora eu vou começar a lidar com sentimentos. Então eu tenho que ser um gestor. Então houve uma migração daquele operador de painel apertador de botão para aquele operador de painel que já fazia [...] que se interava no contexto como um todo, já começa a ter mais interatividade um com um outro, começa a definir prioridades: “Fulano, não abra aquela válvula ali, abra a outra. Fulano, sai da linha um, vai lá para linha cinco, que é lá que eu estou precisando de você”. E um operador de painel começou a interagir com o outro, para que? Para negociar isso: “Oh, eu estou precisando de mais dois aqui, você que não está com problema pode me ajudar?” Antes eu sou aquele cara que o supervisor mandou eu vou lá e faço. “Oh, eu fui um excelente operador de painel”. Para agora uma posição aquela que eu preciso de ter componentes de atitudes para fortalecer minha posição de operador de painel. Por que? Porque o perfil mudou. Então nós chamamos isso primeiro de responsabilidade plena pelo posto de trabalho, e depois de horizontalidade, ou seja, problemas que são dentro do meu limite inferior e meu limite superior de atuação, eu tenho toda responsabilidade e autoridade para resolver, não preciso envolver o coordenador, porque o coordenador ele tem outras atribuições, que é de ser um gestor dos resultados da área como um todo, mas em termos de processo: secar e enfadar celulose. Operacional: desviar mão-de-obra de um lado pra outro, solicitar manutenção, interagir um operador com outro, transferir mão-de-obra de um lugar para o outro, ou seja, praticar a horizontalidade, praticar a gestão do processo, a responsabilidade plena pelo posto de trabalho são atividades exclusivas dos operadores, ou seja, eles tem toda a autonomia para executar tais atividades.

Nesta primeira fala do Gerente 3, ficou clara a necessidade do operador, seja de área ou de painel, ter incorporadas em suas atividades responsabilidades que anteriormente cabiam aos gestores do processo, mas, acompanhando sua descrição sobre as modificações de perfil exigidas pelo



processo reestruturativo, vemos serem incorporadas funções também relativas às supervisões que foram extintas com o processo,

Então, mesmo um operador de área, nós estamos falando do painel, mesmo o operador de área, ele não fica no painel que ele tem na área. Ele tem uma auditoria de qualidade para fazer, ele tem as ordens de manutenção que ele tem que abrir, ele tem que investigar se as ordens estão sendo feitas ou não, ele tem que investigar se a equipe de gestão está programando os serviços que ele precisa que seja feitos na linha ou não. Então, você me pode questionar o seguinte: “Bom, mas isso era tarefa do supervisor no passado?” Pois é, porque o perfil mudou. Porque são cada vez menos pessoas, e cada vez mais competências são exigidas. Agora muito mais com as atitudes do que as competências técnicas. Porque competências técnicas eu vou lá e dou nele uma injeção nele de mecânica, ele aprende mecânica, dou uma injeção nele de hidráulica, ele aprende hidráulica, dou injeção de eletricidade e ele aprende eletricidade. Eu não dou injeção de foco no cliente, nem injeção de iniciativa e nem injeção de auto-desenvolvimento. Por que? Isso é seu. O grande beneficiado, lógico, que a empresa ganha, mas o grande beneficiado é você. Aí você começa a conquistar outras coisas que transcendem os horizontes da empresa, que é o que: Multifuncionalidade, empregabilidade, ou seja, você fica um cara que... você pode escolher onde você quer trabalhar.

Analisando essas falas dos gerentes, vemos claramente que o operador de painel e de área que habita um período e outro do funcionamento da INCEL, ou seja, antes e depois da reestruturação, é um ser com características completamente diversas em uma fase e a outra. De um ser direcionado em toda a extensão do tempo em que permanecia na fábrica, para um ser, que agora, sozinho, tem de ter noção do funcionamento do aparelho como um todo para que possa tomar decisões sobre as atividades operacionais.

A pergunta que fica, é como puderam ser empreendidas ações que transformassem aquele perfil de operador com poucas habilidades e que era direcionado continuamente até nos mínimos detalhes de sua atividade em um operador agora com características de supervisor e de gestor das atividades operacionais do aparelho produtivo da INCEL.

Como resposta para a pergunta da transição drástica e, num curto espaço de tempo, dos tipos específicos de operadores é que encontraremos as disciplinas funcionando no interior das ações tomadas a partir das gerências mas que envolveram todo o corpo de funcionários da INCEL.

Na utilização dessa técnica de poder representada pelas disciplinas observamos que nas ações tomadas sobre a força de trabalho, para modificar o seu perfil, o uso dos recursos das disciplinas

(vigilância hierárquica, sanção normalizadora e exame) foram os elementos mais importantes na consecução desses objetivos esperados com o movimento da reestruturação, porque, é claro que na reformulação do *layout* da maquinaria e no redesenho da estrutura departamental – que foi substituída pela estrutura em processos – os procedimentos das disciplinas foram utilizados à vontade.

Procedimentos como:

- distribuir corpos no espaço e para isso: trancá-los em determinado local; ligá-los a uma atividade específica e hierarquizá-los em uma seqüência de operações com ordem de complexidade crescente, fizeram parte do redesenho dos quadros de operação do novo *layout* da unidade produtiva;
- controlar as atividades dos corpos ao longo do tempo em que se encontram encerrados nos muros da fábrica e para isso: precisar o tempo específico de cada uma de suas operações; criar uma situação na qual haja um melhoramento da execução dos seus atos à medida que eles são repetidos na realização das atividades de seus cotidianos de trabalho; estabelecer posturas de trabalho onde cada um dos seus gestos corresponda de forma coerente aos seus demais elementos componentes (correlação entre corpo e gesto); articulá-los de forma ideal aos objetos que manipulam na execução de suas atividades (articulação entre o corpo e o objeto) e, por fim, utilizá-los exaustivamente, fizeram parte do construção das manobras nas quais a atividade da força de trabalho seria redirecionada em uma estrutura funcionando através de processos ao invés de departamentos;
- Organizar as inserções dos corpos nas atividades que põem em funcionamento os aparelhos produtivos e para isso: dividir a duração de seus treinamentos em segmentos paralelos ou sucessivos; organizar as seqüências das divisões das atividades dos seus treinamentos segundo um esquema analítico de complexidade; marcar o termo de cada seqüência e estabelecer como ritual de passagem uma avaliação que validaria ou não a transição de uma atividade a outra e, alinhar na inserção dos corpos aos aparelhos, as séries de atividades às séries dos corpos, fizeram parte da imposição dos exercícios que modelaram os programas de treinamento que se incumbiram de modificar o perfil da força de trabalho;

- Utilizar-se da força de trabalho dos corpos no interior dos aparelhos produtivos (composição das forças) e para isso: movimentar os corpos na extensão dos aparelhos conforme a necessidade de funcionamento de cada uma de suas partes; relacionar o tempo de uns com o tempo de outros corpos criando uma teia de relações entre os corpos na execução das atividades do aparelho produtivo e controlar os corpos com um sistema preciso de comando, fizeram parte da construção das táticas que prescreveram a utilização renovada que foi direcionada à força de trabalho.

Como podemos observar, esses procedimentos disciplinares estiveram presentes em toda a reorganização do parque produtivo para criar novas relações dos corpos com as atividades e também dos corpos com os próprios corpos, mas, tais inscrições e readaptações não foram uma novidade trazida pela reestruturação produtiva, já que, eram bem evidentes no período que precedeu a reestruturação, e também não marcaram de forma decisiva a transição dos perfis da força de trabalho.

Os recursos disciplinares tais como a vigilância hierárquica, a sanção normalizadora e o exame mostraram-se mais presentes no conteúdo das estratégias de modificação do perfil da força de trabalho do que os procedimentos operacionais que compõem a mecânica de funcionamento das disciplinas.

E, dentre os três recursos – vigilância hierárquica, sanção normalizadora e exame – o exame parece ter sido o que iniciou todo o processo na medida em que foi utilizado para classificar e hierarquizar as características apresentadas pela força de trabalho ao iniciar-se o período de transição e também explicitar os posicionamentos políticos da força de trabalho em relação às modificações das operações do cotidiano de trabalho.

A fala do Gerente 3 expõem de forma clara a utilização do exame como recurso disciplinar,

[...] vamos supor, deu lá um tempo zero, começou a rodar o modelo. O que que nós fizemos? Uma avaliação de todos dentro desse perfil. Então, competência técnica, nós temos oito competências aqui. Competência técnica: vamos chamar esse operador de Aldo, né? Quanto que o Aldo é em termos de competência técnica? Depois, foco no cliente. Já é uma atitude... Quanto que ele é em termos de foco no cliente? Auto-desenvolvimento, quanto que ele é? Iniciativa... quanto que ele é? E nós chamamos uma outra habilidade, qualidade e segurança e meio ambiente... quanto que ele é nisso? Então

nós temos um diagnóstico, tá? Com esse diagnóstico nós preenchemos uma curva. Essa curva é: “onde que eu estou hoje?” Nós fizemos tipo um gráfico, onde a gente colocou aqui, o cara que está aqui embaixo de vermelho, aqui é a nota, né? Aqui, numa faixa intermediária: “Oh esse cara aqui é um cara amarelo”, ou seja, podemos trabalhar, tem possibilidade de desenvolver, esse cara é um cara que vai se enquadrar bem dentro no modelo. E aqui o pessoal que está na faixa verde, ou seja, esses você pode investir que certamente vão te ajudar a elevar o resultado num ponto que está aqui na implantação de um modelo, para um ponto que está aqui<sup>52</sup>.

Fica bem clara na fala do Gerente 3 que toda uma categorização em torno das competências técnicas e atitudinais da força de trabalho foi empreendida pela equipe organizadora da reestruturação para que se tomassem com cada uma das pessoas as medidas necessárias para que se adequassem ao novo funcionamento do parque produtivo ou fossem eliminados através dos programas de desligamento, já que, com os melhoramentos na operação da fábrica, em torno de trinta por cento da força de trabalho foi demitida.

Porém se acompanharmos o discurso do Gerente 3 veremos que nem só em termos técnicos e atitudinais os funcionários da INCEL foram avaliados através do exame, mas também quanto ao posicionamento político que os mesmos apresentavam em relação à aceitação ou não das modificações da rotina de trabalho,

O outro problema é que como em todo lugar tem sempre a pessoa que é a favor e tem sempre a pessoa que é contra. O contra ele vai fazer de tudo para a mudança não dar certo, não é? Então ele pega essa pessoa que está no meio, que está com ansiedade: “Não sei se vai dar certo!”. Aquela pessoa ali do muro. Que tem as positivas, as do meio e as negativas. Tem um pouquinho positivo, que acredita que: “Vai vamos lá eu vou te ajudar” e tudo mais. Tem a do meio que “Eu vou ficar aqui para ver o que vai dar, eu vou para o lado que, né.”. E tem a contra que: “Oh! Pode ser a melhor coisa...não quero... não quero.” Essa pessoa tem que ser muito bem trabalhada, né! Por que? Porque ela vai remar contra. Toda a oportunidade que ela tiver pra ser contra a mudança, ela vai chegar e vai colocar o ponto para voltar.

Além do uso do exame na classificação da força de trabalho nestes três ideogramas: os a favor com a cor verde; os do meio termo, com a cor amarelo e os do contra, com a cor vermelha, ainda, os gerentes buscaram por meio do exame quantificar os percentuais da força de trabalho que se encaixavam nestas classificações. A afirmação do Gerente 3 clarifica bem essa pretensão,

---

<sup>52</sup> Durante a entrevista o Gerente 3 desenhou um gráfico no quadro de sua sala para demonstrar as particularidades das classificações técnicas empreendidas a partir do exame efetuado sobre a força de trabalho. Daí a menção à uma curva e a pontos acima ou abaixo da curva.

Eu colocaria se fosse pegar os cem por cento e classificar, eu colocaria: 20% a favor; 20% contra e os 60% no meio. A grande massa realmente está no meio. É que nem a curva de Gauss, né. Como a gente faz aqui, aqui vai ser, depois da linha décima, né? Não é essa a décima, nós colocamos as pessoas aqui em termos de habilidade e atitudes, nós colocamos uma curva, né? Então eu desenhei uma curva para as pessoas em termos de habilidade e capacidade. A área da secagem: aqui é o suficiente, aqui é o excelente. Em termos de composição do meu pessoal: onde que eles estão? Estão no insuficiente que é até aqui, vamos supor, no regular, no competente ou no excelente. Então eu desenho essa curva real. Para cada turno, para aonde que as pessoas estão<sup>53</sup>.

O uso do exame para esses fins classificatórios tinha uma clara pretensão de num primeiro momento conhecer as capacidades técnicas dos operadores para rearranjá-los nos novos processos que substituíram a antiga estrutura departamentalizada.

Mas, talvez, tarefa mais importante que essa foi inibir a ação das pessoas que se posicionavam politicamente contrárias às modificações impulsionadas nas atividades de reestruturação, dado o fato de identificarem nessas ações contrárias um perigo de contaminação de toda a força de trabalho e com isso a possibilidade da criação de uma forte oposição à realização das modificações trazidas com a reestruturação. Podemos acompanhar no discurso do Gerente 3 esta urgente especificidade do uso do exame,

Porque essa ansiedade [referindo-se à ansiedade gerada no processo de mudança ocasionado pela reestruturação], ela é gerada em todos, nos bons nos médios e naqueles que não são tão bons, não é? Ou aqueles que têm maior dificuldade. E o do contra ele já coloca a ansiedade alimentando o veneno do corpo dele, “Eu não vou dar conta e eu sou contra e eu quero que volte para trás”. O do meio ele fica... “vamos ver, eu vou seguir o mais forte”. Qual que é o mais forte? é o contra ou o positivo?

Mas então, falando do contra e do meio, que é o caso aqui, para não delirar para outro lado, né? Tem essa pessoa aqui que nós vamos chamar que são os contras, esses aqui que são os a favor e a grande massa aqui é que vai para o lado mais forte. Por que? Por que que acontece isso? Porque as pessoas não querem se incomodar, né? As pessoas elas querem ter a posição o mais cômoda possível. E o mais cômodo é sempre perto do forte. Se o forte é: fazer a mudança, vamos ser gestores do processo, vamos liderar, vamos exercer a responsabilidade plena pelo posto de trabalho: “Eu sou o cara que sempre trabalhei em equipe, tenho o foco no cliente, estou pensando até em voltar para a Universidade o ano que vem doutor”. Agora, se o forte é o negativo: “Para quê a universidade? Está bom assim, sempre fizemos um excelente resultado assim, para que que precisa mudar? Entendeu? Então muitas vezes você tem que tomar algumas ações radicais aqui. Que é: “Pô, esse cara aqui é a batata podre dentro do saco, vou ter que tirar.” Passou por isso também, tá? é isso aí.

<sup>53</sup> Novamente o Gerente 3 se utiliza do desenho de um gráfico para demonstrar em detalhes os elementos de sua classificação da força de trabalho através do recurso do exame.

Além de ter servido de suporte para o mapeamento da força de trabalho em termos de suas capacidades e posicionamento político em relação à adesão ao processo de reestruturação, o exame também ofereceu informações cruciais para a atuação do outro recurso das disciplinas que foi a sanção normalizadora.

Com a sanção normalizadora procurou-se dosar as ações sobre a força de trabalho conforme a sua referida capacidade e também conforme o seu posicionamento político em relação à reestruturação. O recurso claro que deferia estas informações para as gerências empreenderem suas medidas foi o Plano de Desenvolvimento Pessoal (ANDE) que surgia como o registro oriundo da utilização do exame na fase anterior.

Criou-se um cadastro no sistema composto pelas habilidades requeridas pelo novo perfil da força de trabalho para cada funcionário, e esse cadastro era alimentado pela utilização conjunta do exame (na forma do registro das análises que eram empreendidas pelas gerências) e a sanção normalizadora (onde seriam informadas as colocações dos funcionários em termos dos seus cadastros e orientadas certas medidas que os mesmos deveriam tomar em termos de seu desenvolvimento pessoal) como esclarece a exposição do Gerente 3,

Vai [referindo-se a quem informaria o posicionamento técnico ou político do operador com relação à avaliação da gerência], eu, eu vou chegar e vou passar. O fórum para isso é de dois em dois anos. Independente disso, no meio do... “tá bom mas eu vou levar dois anos para saber?” A gente solicita alguns feedbacks informais, por isso que a gente fala para os operadores estarem próximos né. Não é um feedback onde eu vou te dar uma nota. Porque o fato de você melhorar hoje, não quer dizer que amanhã você melhorou. Não é? Então eu vou utilizar um feedback informal. “Oh Aldo, você está fazendo isso, isso e isso, não vai por esse caminho não, vai por aquele caminho”. São os feedbacks informais. Nesses feedbacks informais tem alguns pontos que eu observo em você e você não sabe. Como é que eu faço isso? Pego o nome de cada um aqui e registro. “Hoje o Aldo viu um problema da área que normalmente não seria visto por uma pessoa com o treinamento adequado, realmente eu tenho que fazer um elogio para ele disso daqui. No seu feedback vou computar isso daí.

Através desse plano podia-se avaliar cada operador individualmente e assim puni-lo ou recompensá-lo conforme a performance apresentada por ele na análise do registro desta forma de exame encontrada em sua ficha cadastral no sistema.

Montou-se para tal todo um programa de treinamento no qual seriam dosados, de forma equânime, porções de habilidades técnicas onde seriam passados aos operadores os conhecimentos necessários para operar na nova base produtiva informatizada pelo processo de reestruturação e doses de conscientização<sup>54</sup> – como classificaram os gerentes esse conjunto de ações relativas à produção do novo terreno subjetivo dos operadores da INCEL – com as quais se buscava o consenso da classe trabalhadora em relação às modificações da base técnica e das operações, observemos o discurso do Gerente 1 neste sentido,

Treinamento e conscientização, quer dizer, não tem outra forma. Treinamento e conscientização. Explicar para ele que a coisa mudou, porque que a coisa mudou, né? Por que que ele precisava trabalhar de uma forma diferente. Que resultados ele esperava obter dessa forma diferente, entendeu? Explicar para ele que ele precisaria valorizar aquilo, porque ele realmente estava sendo valorizado nesse processo como um todo, deixando de ser um executante para ser um cara que decide as coisas, entendeu? E a importância disso para o resultado da organização, ou seja, um processo de conscientização.

Com o Gerente 2 podemos perceber a primeira preocupação do treinamento, que foi a adaptação da força de trabalho com a nova base técnica,

Para você possibilitar que o operador tivesse até mais tempo para analisar resultado, para tomar decisão, então por exemplo, né, se colocou o boletim eletrônico, o boletim eletrônico de operação. Antes o operador olhava e anotava as informações produtivas no livro de ocorrência. Então, através de uma ferramenta que foi adquirida com o processo, o boletim eletrônico, o livro de ocorrência – que era um livro preto, onde o operador olhava, lia e escrevia – passou a ser eletrônico também. Então, você tem que ter treinamento para eles mexerem nisso. Só para dar dois exemplos simples, além de conscientização e o treinamento do conceito da coisa, eles tiveram muito treinamento com relação às ferramentas novas, que é para possibilitar a eles ter mais agilidade. O indicador de desempenho passou a ser eletrônico também.

E, com o Gerente 1 vemos a ênfase dada à criação de novos terrenos subjetivos para a força de trabalho no sentido das modificações serem aceitas pela mesma sem grandes oposições à idéia que a empresa julgava como correta para o funcionamento da base produtiva,

[...] teve um processo de conscientização geral, que basicamente deve ter sido por talvez grandes palestras, aí reunia todas as áreas juntas, um palestrão ali de treinamento sobre todo mundo, e também muito material impresso, os jornaizinhos explicando os objetivos macro da organização, porque que a organização vai ser diferente. O segundo momento a reengenharia, mas aí específica da INCEL, aquelas diretrizes macro, mas vamos repensar a INCEL aqui agora, como ela se torna uma organização mais ágil que

---

<sup>54</sup> Dentro de nossa análise funcionando como o processo de produção dos terrenos subjetivos dos operadores para que passassem a possuir as características necessárias ao funcionamento da fábrica segundo os desígnios da reestruturação.

responde mais rápido aos problemas, e aí, fez aquela reestruturação, redução de níveis, mudança do papel do operador, etc e tal. Treinamento, treinamento comportamental, treinamento das novas ferramentas que foram desenvolvidas, com operação no campo com os facilitadores, durante um certo período, monitoramento desse processo, e aí... vida normal.

Os vestígios do uso da sanção normalizadora neste processo de treinamento da força de trabalho se expressam na fala dos gerentes; todos eles diversas vezes referem-se a essa prática como medida importante para a implementação das ações que no pensamento deles foi adequando à força de trabalho ao modelo que eles imaginavam coerente para o funcionamento da organização nos novos moldes definidos na reestruturação.

Iniciemos, para visualizarmos os vestígios desse recurso disciplinar, com a observação da fala do Gerente 1 em relação à sanção normalizadora,

Agora a palavra chave de tudo é conscientização, a conscientização tem dois aspectos, um aspecto global, no começou onde você reúne as pessoas, discute, explica por que, né? E depois no dia a dia, né? No dia-a-dia, quando acontecia alguma coisa e você ia lá e corrigia explicando: “Olha, agora você tem que atuar de outra forma, não é mais aquela forma antiga. Lembra daquilo que nós conversamos? Então vamos fazer dessa maneira agora, certo?” Ou isso ou elogiando também: “Olha, gostamos, você atuou bem ontem, foi muito bom, é isso mesmo que nós queremos”, etc. Aí é o dia a dia, o papel aí do gestor como realmente um guia, mostrando, corrigindo e elogiando ao mesmo tempo, direcionando para aquele caminho que a gente quer.

O facilitador, o coordenador da área acompanhavam e faziam aquele processo que eu falei para você de correção, o que é bom vamos reforçar e explicar para os outros, e o que é aprimorável, vamos corrigir e sair explicando porque que não se pode fazer isso mais. Quer dizer, o papel do gestor depois, no dia-a-dia ele é fundamental, pelo exemplo, ele também sair daquele perfil antigo, e de apoio de conscientização das pessoas e de cobrança de resultados, né? Do dele mandar fazer, para o dele mudar o cara: “Eu preciso de resultados”, como que eu posso ter qualidade como que eu posso reduzir químicos, quais são os resultados que a empresa precisa, né?

Na fala do Gerente 1 a utilização de pequenas dosagens de punição e recompensa no sentido de modificar, corrigir, mudar o rumo do comportamento dos operadores para que sua força de trabalho pudesse ser absorvida na nova organização que a base produtiva sofreu com a reestruturação tornou-se o elemento fundamental da ação política das gerências na criação de consenso entre os operadores.



Conseguiu-se com a utilização da sanção normalizadora, neste sentido, criar toda uma nova postura, uma nova visão do funcionamento da organização e o mais importante uma nova percepção do funcionamento das redes de poder internas à organização.

Com o Gerente 3, o uso da sanção normalizadora ganha contornos mais expressivos, porque além de sua utilização explícita na tentativa de transformação dos comportamentos, tal recurso serviria também para direcionar os inconvenientes da postura política da força de trabalho em relação à aceitação ou não do movimento da reestruturação,

Nós vamos trabalhar as pessoas de acordo com o comportamento delas na área. Aquela pessoa que é a favor, vamos tratar diferenciadamente os diferentes, ou seja... “Aldo você está indo muito bem, a linha é essa”, eu tenho que dar um sinal para você, e para os outros não só para você de que você está indo bem “Olha semana que vem vai haver uma visita técnica, e você está selecionado para fazer a visita técnica, você vai ser promovido”. Então esse é o sinal, ou seja, a cenoura, a cenoura na frente. Tô indo bem, a empresa está me reconhecendo, as pessoas que estão ao meu lado estão me vendo e eu estou emitindo um sinal forte de que “comportem-se como o Aldo porque vocês têm esse horizonte que ele está seguindo para seguir”. Um pessoal pró-ativo. O pessoal do meio, eles têm que tomar uma decisão, para que lado que eles vão. Eles vendo isso certamente... “Pô olha! Essa é a cenoura na frente”, tá então, o meio eu não preciso comentar porque o meio o que que acontece eu vou pelos benefícios do de cima e vou chamar de “malefícios” dos debaixo. E os de baixo, o que que é: “Olha, eu estou te dando um *feedback*, que você saiba que você precisa fazer isso e isso e isso, eu vou te avaliar por aquelas atitudes e habilidades, você tem que melhorar nisso, nisso, nisso, nisso, nisso e eu vou te dar um prazo, o prazo seu é isso aqui”, dois anos, ou um ano. Passou esse prazo, nova avaliação, melhorou? *Feedback* positivo. Piorou: “Olha, vou te dar mais uma oportunidade, ou tirar”. E quando tirar? É aí quem vem a resposta aqui. Quando tirar “Nós tiramos o fulano de tal por isso, isso, isso, isso, isso e isso. Jamais falar: “ele não preenche o perfil”. Por quê? A maioria não sabe qual que é o perfil. Mesmo que ele está claro na nossa cabeça, eles não sabem. “Será que o perfil que o gestor está falando é o perfil que eu estou pensando? Então... é uma coisa muito importante aqui, gerenciar pelo exemplo, que a gente fala. Exemplo positivo de melhoria de resultado de avançar, de conquistar novos patamares de qualidade e tudo mais: “reconhecimento disso”. Exemplos negativos de querer puxar o barco para trás, que tudo vai dar errado, eu não vou fazer e vou arrastar os caras junto comigo. *Feedback* e reconhecimento do exemplo negativo, lógico que com uma ação negativa também: “Olha, se você não melhorar em dois anos eu vou te tirar. Você não cumpriu o seu plano de treinamento, você não cumpriu seu plano de desenvolvimento, eu já te dei dois, três *feedback's*, o que mais que eu posso fazer por você?”. E, além disso, divulgar, divulgar. Para que as pessoas pensem: “olha, eu quero ser igual ao visitante das outras empresas, o cara que foi promovido, o cara que está ganhando mais, ou eu quero sair, ou eu quero receber o *feedback* negativo, ou eu não quero ganhar desafios, esse é o ponto. Ok?”

O uso da sanção normalizadora neste sentido de inibir as visões contrárias às mudanças na base produtiva passou a direcionar os comportamentos para a aceitação sem questionamentos das modificações introduzidas pelo projeto de reestruturação. A utilização da expressão “cenoura na

frente” mostra claramente que as capacidades técnicas adquiridas com o aumento da complexidade do trabalho não poderiam nunca se reverter em um maior entendimento do funcionamento do processo produtivo e, portanto, no aparecimento de algum questionamento do que a equipe de organizadores planejaram para a empresa e para as vidas dos operadores.

Conseguiu-se, com este artifício neutralizar a potencialidade política que as modificações na organização do trabalho traria para a classe trabalhadora como um todo, porque é inegável o aumento da dependência da organização frente à sua força de trabalho com as modificações realizadas na forma como o trabalho é executado.

Caso os operadores se negassem a trabalhar em grupo ou assumir o papel de cogestores do aparelho produtivo, toda a possibilidade da extração de sobre-lucro via a utilização do *savoir-faire* dos operadores cairia por terra, e o objetivo de alcançar aumentos na lucratividade e de obter um giro mais rápido da circulação do capital seriam seriamente prejudicados.

Não admira, assim, todo o cuidado e zelo na utilização da sanção normalizadora no processo de treinamento da força de trabalho. Com este recurso garantiu-se que o aumento de potencialidade técnica adquirido com as modificações da natureza da execução das tarefas não proporcionasse um aumento simultâneo das reivindicações políticas desta classe trabalhadora.

E aqui o uso da punição maior (demissão) ganhou sentido principal. Por diversas vezes o Gerente 3 se expressa claramente neste sentido de estar promovendo o medo do desligamento para desencorajar os posicionamentos políticos contrários às modificações trazidas pela reestruturação.

E, considerando-se a situação de desemprego estrutural aliada a crise sindical que também marcam este período de transformações do parque produtivo, podemos vislumbrar como a ansiedade serviu de subterfúgio para a aceitação passiva das normas ditadas pelas gerências no momento da reestruturação.

O que justifica o uso da expressão “cenoura” pelo Gerente 3, porque usam-se cenouras para direcionar o caminho de burros ou bestas de carga. Assim, se a utilização da sanção normalizadora era comparada com uso deste artifício para adestrar e direcionar animais foi para dizer, que os operadores tinham de adquirir novas habilidades técnicas e de conhecimento do processo de trabalho, mas não poderiam em momento algum pensarem em utilizar esses conhecimentos adquiridos para tentarem direcionar o rumo do aparelho produtivo de uma maneira diferenciada da traçada pelos organizadores.

Este rumo seria exclusivamente desenhado pelas gerências e pelos organizadores, aos operadores caberia seguir como burros ou bestas estas sinalizações direcionadas a partir dos gestores do processo, caso contrário, encontrariam o desligamento como punição maior.

Como afirma Michel Foucault (2002a, p. 119),

A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência). Em uma palavra: ela dissocia o poder do corpo; faz dele por um lado uma “aptidão”, uma “capacidade” que ela procura aumentar; e inverte por outro lado a energia, a potência que poderia resultar disso, e faz dela uma relação de sujeição estrita. Se a exploração econômica separa a força e o produto do trabalho, digamos que a coerção disciplinar estabelece no corpo o elo coercitivo entre uma aptidão aumentada e uma dominação acentuada.

Completando e realimentando o funcionamento do aparato disciplinar posto em movimento pela reestruturação produtiva temos o recurso da vigilância hierárquica que, com sua pirâmide de olhares, vasculha os mínimos detalhes das operações e também os espaços mais recônditos do aparelho produtivo.

Na percepção do funcionamento desse recurso é que começaremos a incluir as falas dos operadores em nossa análise, porque, a principal característica desse sistema de vigilância é não possuir um ponto central e localizável de onde partiria o olhar que a tudo veria.

O olhar disciplinar caracteriza-se por ver ininterruptamente sem ser visto, por tornar visíveis as mínimas instâncias das localizações onde se presta a observar – portanto indiscrição ao ver – sem que nenhum dos corpos que estejam encerrados percebam a localização desta vigilância –

portanto descrição quanto a localização do olhar. E também faz de todos os corpos pontos flexíveis por onde o olhar possa ganhar posicionamento, ou seja, é um sistema de vigilância onde todos se vigiam de alto a baixo (verticalmente) e de um lado a outro (horizontalmente) como é explicitado na fala do Operador 1,

Nós estamos num grupo hoje de uma mentalidade tão madura que o cara que fizer um negócio desse [referindo-se ao fato de alguém realizar um padrão de trabalho que fuja às normas especificadas pelos gestores] o outro colega, não precisa de supervisor não, o colega do lado fala assim: “Oh fulano, assim não está legal ”. Tem o operador de painel, a gente se reporta direto a ele ou até mesmo um colega do lado ali, tem pessoas que têm posturas desse tipo para chamar atenção do outro, não precisa nem chegar para ele, para supervisor, para coordenador. O cara fala, fala aí na bucha mesmo. É igual você jogar num time de futebol. Rapaz! “Eu tava aqui, livre, você não passou, e aí?”. Mais ou menos assim. Trabalho em equipe.

Na INCEL, o Sistema Integrado de Gestão (ERP<sup>55</sup>) reconhecido pela sigla SAP<sup>56</sup> funciona como o diagrama eletrônico desta tendência à vigilância contínua e ininterrupta buscada pelo seu aparelho produtivo.

O SAP, como é conhecido, ao relacionar índices operacionais e financeiros consegue levar às mãos das instâncias de controle um diagnóstico preciso do funcionamento de todo o parque produtivo.

É possibilitado a partir do funcionamento deste sistema eletrônico uma relação imediata entre o desempenho individual dos operadores e o alcance dos resultados financeiros traçados nas estratégias das gerências organizadoras; e a fala do Gerente 1 é bem explícita neste sentido,

Hoje nós temos o monitoramento do indicador de desempenho e eles vão se afinando, começa lá nos indicadores operacionais e vão se afinando. Você começa nos indicadores *on-line* que é a medição da alvura do produto, quanto ele está gastando de produto químico ali, junta o coordenador da área e vê se as coisas vão bater, até chegar nos macro indicadores que fecham mensalmente na reunião.

E a possibilidade de acesso imediato por qualquer pessoa de qualquer ponto da fábrica, ou seja, de qualquer micro computador ligado ao sistema, dá ao funcionamento deste a característica de

<sup>55</sup> *Enterprise Resource Planning*, trata-se de um sistema integrado de gestão a partir do qual todas as operações de uma organização podem ser mapeadas por sistemas eletrônicos de controle.

<sup>56</sup> Trata-se do modelo R3 que é um sistema integrado de gestão ERP desenvolvido pela DATASUL.

indiscrição (observar tudo) e discrição (não ser percebido) que as disciplinas buscam em seu funcionamento, e, neste sentido a fala do Gerente 2 é bem esclarecedora,

[...] para você ter uma idéia, hoje qualquer micro da fábrica pode ver como está tal processo *on-line*. Você entra lá e você vê o que está acontecendo em qualquer local do processo com qualquer parâmetro de controle ou monitoramento. Então, é visual, todo mundo tem a informação, tudo automático, tudo no computador, tudo em sistemas *on-line*.

A possibilidade de vigilância contínua e ininterrupta busca em seu funcionamento levar à internalização da norma nos corpos que estão sendo vigiados, e este digamos “resultado” deste tipo de funcionamento das disciplinas é facilmente observável nas falas dos operadores.

O Operador 2 mostra claramente esta tendência ao relatar sua relação com as normas da organização,

Mas porque, quando houve esse agrupamento [...] por exemplo, hoje o nosso modelo organizacional aqui, o operador ele é responsável pela [...] por uma parada que tenha, hoje nós vamos ter uma parada, uma parada de linha, por exemplo. O operador ele é responsável pelo que vai ser feito, ele recebe as instruções, existe um cronograma em que é passado para ele o que vai ser feito e ele vai ficar responsável pela parada, em termos de acompanhamento de serviço, em termos de segurança. Então, eu acredito que não tem como você burlar isso aí, porque isso aí já foi integrado a você, entendeu, ou seja, já tá inserido em você. Então você burla quando as coisas não estão dentro de você, quando elas estão por fora, acho que é bem mais fácil. Agora, a partir do momento que isso aí já está inserido, já está intrínseco a você, não tem como, porque isso aí já faz parte da sua rotina.

E o Operador 3, mostra em seu relato que a única possibilidade de modificação das normas instituídas pela organização passa por propostas de melhoramento do funcionamento do sistema,

Olha, desde que eu conheço a Aracruz, isso aí, nem um minuto [referindo-se à possibilidade de executar um padrão de trabalho diferente do instituído]. Procedimento aqui é bem claro, é para você cumprir. Se você não é a favor, ou tem alguma coisa, lance na melhoria do procedimento. Agora você mudar por conta própria? Se é procedimento, é para ser cumprido mesmo, entendeu? “Ah, mas eu estou vendo que vai ser melhor essa mudança”. Não, você não está vendo nada, se está escrito na norma é por que tem que ser assim, norma é para ser cumprida. Porque, entende-se que alguém estudou aquilo ali, desenvolveu aquilo ali, não é porque o cara acha... de repente tem razão, claro também que ninguém é perfeito, mas aí, na ocasião, vamos abrir aí uma melhoria aí, vamos fazer um estudo de viabilidade, em cima da norma, para gente mudar a norma, mas não mudar o processo. Mudar a norma, aí depois de mudar a norma, aí sim, a norma entrou em vigor, aí sim, a gente vai adotar aquele procedimento. Mas nunca mudar, até mesmo porque aqui o custo é elevado, você está mexendo com celulose, e realmente é um produto fino mesmo. Então qualquer coisa de desvio, de perda, não é simples, é muito dinheiro e quem que assume isso? “Ah, por que eu achei que poderia melhorar”. Então, não aceita. Se está errado, alguém desenvolveu isso aqui errado. Fábio vê o que que você

fez. Não, o que eu fiz não, o que eu fiz está aqui. E realmente tem [...] se você for na sala de controle você vai ver malhas lá, vai ver trailers de acompanhamento, tudo é monitorado, tudo, tudo, tudo é monitorado, e aonde tiver o erro, vai aparecer. “Ah, não porque eu achei que se eu dosasse mais aqui melhoraria um pouco. Ah, vc achou? E quanto está mandando a norma? 0,5, aí eu botei para 0,7 porque eu achei que se dosasse um pouquinho a mais...” Quer dizer, então não é achar, entendeu, porque em tudo foi feito estudo, e realmente é uma empresa grande que tudo é acompanhando, tem análise, então quer dizer, o procedimento foi feito para ser cumprido. Se você realmente acha que devido a experiência chegou-se a um resultado. Então vamos fazer um estudo aí, em cima daquele procedimento, daquela norma para gente mudar. Mas só depois que fizer, testar acompanhar que a gente pode dá um resultado, antes, norma e procedimento é bem claro, é feito para ser cumprido.

Na fala do Operador 3 fica claro também um medo profundo e difuso de ser descoberto em falta pelos organizadores e nesta falta ser duramente punido, como reforça a fala do Operador 2,

Agora, possibilidades existem, hein, em qualquer tipo de coisa existe uma possibilidade de não se cumprir, de não se fazer, acredito que existe. Agora, o nosso caso, eu acho que isso aí já faz parte da sua rotina, do cumprimento. Se de repente houver um descumprimento disso, a gente sabe que existe uma seqüela, existe alguma coisa que te pode trazer um [...] não sei, uma [...] algo assim que pode te comprometer aquilo que você fez. Seja uma suspensão, seja uma [...] posso dizer [...] você pode ser chamado atenção, você pode receber uma punição, inicialmente assim [...] verbal, mas até chegar ao extremo pode até te acarretar uma demissão. Então isto já está implícito na pessoa mesmo, certo.

E, este medo de ser pego em falta de ser descoberto realizando ou possibilitando que padrões diversos de trabalho contaminassem o funcionamento das operações fez com que os operadores se ajustassem a cada momento às normas até estas impregnarem seus pensamentos e práticas e eles passarem a ser promotores dela, mesmo que as mesmas ferissem profundamente o que desejavam, como a fala do Operador 4 explicita,

Isso daí foi através de normas. Você tinha normas de trabalho, que você tinha que seguir aquilo. Como antigamente a gente fazia tudo aleatoriamente, eu trabalhava de um jeito, fulano trabalhava de outro, chegava encontrava a máquina de um jeito você ia ajustando a máquina até chegar naqueles parâmetros que você tinha. (...) Então o que que foi feito? Olha nós vamos trabalhar sob normas, sob parâmetros já fixados, vamos trabalhar em cima disso aí para poder todo mundo trabalhar por igual. Eu tenho minha forma, você tem a sua, fulano de tal a outra, quer dizer que na hora de juntar aquilo ali tinha uma salada de fruta. Então foi feito através de norma, norma de trabalho. Se você tinha um parâmetro tal o outro tinha o dele, entra num consenso, então todo mundo trabalhou na mesma roupagem, sem ter que inventar mais sem inventar menos. Se estipulo aquilo ali então você tem que trabalhar naquilo.

Então quer dizer, foi votadas essas mudanças, a princípio, então não... Você vai fazer isso aqui, e não tem como questionar. Então a gente recebeu a mudança? Recebemos. A gente conseguiu ultrapassar? Conseguimos. Mas muitas vezes você ficava assim meio bloqueado pelo modo de as pessoas fazer com outras né? [...] As pessoas assim que eram mais fracas, ficaram pelo caminho, as pessoas mais fortes sobreviveram em todos os sentidos. Aí pô, menosprezando as vezes até menosprezava: “Que nada rapaz, se fulano

de tal não der certo, manda chamar outro, bota outro”, foram até palavras assim [...] que não agradou a ninguém, mas você tem que deixar para lá. Então essas mudanças a princípio, você sabe que tinha que mudar, foram colocadas mudanças assim, que você não tinha como dizer não e em algumas partes foi colocada de maneira boa, assim de você coiso [...] e outra partes ficou a desejar, uma coisa que você não tinha como questionar, você engolir aquilo sem querer, você teve que engolir para poder ficar.

Dispondo desses recursos de vigília constante e ilimitada o SAP conseguiu dar aos organizadores da reestruturação o padrão de funcionamento ideal que buscavam através das modificações da organização do trabalho.

Esse sistema ao integrar, de forma ideal, os recursos disciplinares produziu efeitos e contra-efeitos que tornaram possível que os funcionários fordistas que compunham os quadros da organização no período anterior à reestruturação fossem convertidos em funcionários toyotistas.

E agora neste período posterior ao movimento, não só a força de trabalho é oferecida como recurso para a extração do sobre-lucro, mas também, através das modificações efetuadas na natureza do trabalho o *savoir-faire* dos operadores funciona como elemento de incidência do sobre-poder que ao circular torna possível a reinvenção contínua do aparelho produtivo para a intensificação da extração deste sobre-lucro.

Em outras palavras, é a partir do conhecimento dos próprios operadores que são realizadas as transformações no aparelho produtivo que intensificam a utilização de sua força de trabalho o que garante a extração crescente do sobre-lucro como explicita a fala do Operador 5,

Eu tenho um equipamento [...] por exemplo: Quais são os nossos maiores custos. Investimentos e royalties. Por exemplo, lá na fábrica C, tem uma tubulação que fica muito próxima a uma tela, na mesa plana que custa cinquenta mil dólares, trinta mil, mais ou menos. Ai, essa tubulação está muito próxima, e eu sei que com o esticador no automático, ela pode tocar ali e danificar essa tela. Já visualizei, estou sabendo do risco, eu vou no sistema, abro uma nota para equipe de manutenção, pego a melhoria: “Olha, vamos relocar a tubulação assim, assim, assado, devido ao risco de danificar a tela, tal, tal, tal. Então, você tem como intervir. Você visualizou, você abriu a nota para sua equipe de manutenção e você abriu sua melhoria contínua. Então, você está intervindo para melhorar o sistema, no caso você reduziu o seu custo.

Vemos a partir destes relatos cruzados de Operadores e Gerentes que as disciplinas foram amplamente utilizadas como diagrama de poder para a consecução do projeto da reestruturação;

construiu-se, em seu fluxo de ações, um panoptismo sem a mera necessidade de uma forma arquitetural semelhante à proferida por Jeremy Bentham em finais do século XVIII.

O sistema eletrônico SAP garantiu a idéia de uma vigilância ininterrupta e indiscreta que levasse os corpos encarcerados a uma internalização das regras do claustro modificando assim profundamente a forma como se viam a si mesmos e viam e percebiam suas relações com as operações e as pessoas que compartilhavam de suas rotinas de trabalho.

Os procedimentos e recursos característicos das disciplinas estiveram presentes em todos os momentos em que buscou-se reorganizar o parque produtivo e com esta reorganização construir novos terrenos subjetivos que fizessem com que todo este organismo reaparelhado funcionasse segundo o modelo traçado pelos organizadores.

A presença das disciplinas, portanto, já ficou marcada nas falas apresentadas até o momento, mas temos ainda de buscar sinais de resistência dos corpos à imposição pelas gerências destes recursos e procedimentos.

Tarefa não muito fácil, considerando-se as pessoas que entrevistamos durante a realização de nossa pesquisa, porque dos sete operadores entrevistados somente um mostrou em seus argumentos uma resistência muda ao projeto instituído pelas gerências.

Tal resultado talvez tenha se dado pelo fato de ações contrárias terem sido severamente punidas pelas gerências. E este aspecto ficou claro em diversas falas do Gerente 3, já citadas inclusive, em que o mesmo mostra todo o empenho que os organizadores tiveram em, primeiramente através do exame, identificar os posicionamentos políticos que se contrapunham aos objetivos organizacionais; para posteriormente, através da sanção normalizadora, dosar de maneira significativa o tipo de punição adequado ao posicionamento.

Assim, na maioria dos relatos comparece uma aceitação passiva do movimento e até mesmo em alguns casos desejada, como na fala do Operador 6,

Na verdade, quando veio essa mudança, é uma coisa que a gente sentia necessidade lá na nossa área, de uma mudança realmente. Então eu particularmente eu gostei muito quando veio essa mudança porque eu senti que a área necessitava dessas mudanças e é lógico, né, toda mudança tem um certo impacto, mas a maioria já encarou de início com



otimismo e vencendo e vencendo essa coisa aí, e já começou a ganhar no início. A área toda começou a ganhar com isso, com essa mudança. Então eu também, como todos ali, eu senti que realmente a mudança veio trazer alguma coisa de bom. Logo de início a gente via isso, e depois a gente foi vendo, experimentando e foi muito bom. A mudança realmente ela trouxe mais conhecimento para todo mundo, trouxe resultados positivos para área, a gente foi vendo a cada dia que os resultados estavam sendo positivos, então foi uma coisa realmente de aceitação. Teve algumas pessoas assim [...] que se assustaram logo no início com a mudança, não acostumaram, mas depois viram também que isso era bom pra área. Praticamente eu não tive impacto, eu não sofri impacto com a mudança. Eu na verdade eu vim de outra área e quando eu cheguei aqui já senti uma certa diferença na área que eu vi que tava assim um pouco atrasado devido a ser uma área grande, precisava mudar e quando começou essa mudança realmente foi uma coisa gratificante, ver essa mudança, porque a gente começou a perceber que as coisas caminhavam a passos largos. Eu vejo que a mudança desde o início a gente já via que era positivo, por tudo o que mudou aqui na área, com mudança de [...] o auto-desenvolvimento, com organização e limpeza na área, a maneira da gente trabalhar, a preocupação com acidentes, desde o início a gente percebeu isso e começou a reduzir acidente, começou a melhorar o modo de trabalhar, o companheirismo no grupo, a equipe, que se pregava muito sobre equipe e realmente se começou esse espírito de equipe funcionar e está durando até hoje. Com certeza foi muito bom isso aí.

Se listássemos as falas dos demais operadores encontraríamos relatos muito próximos do Operador 6, inclusive relacionando os melhoramentos da base produtiva observado com a reestruturação com melhoramentos da vida pessoal, como é o caso do Operador 5 que em seu relato sobre que melhoramentos a reestruturação havia trazido para sua vida fora dos muros da organização responde que até em conseguir amizades os treinamentos pelos quais passou contribuíram como podemos acompanhar em sua fala abaixo,

Extra-Aracruz? Acho que sim, porque eu não sou assim de, fazer amizade fácil. Então isso, pelo menos essa parte de integração ajudou bastante. Assim, depois que você faz amizade acabou também, é para vida toda. Eu não sou aquela pessoa que chega: “Oi, tudo bem”, não sou o que, chega, fala, ri, conta piada. Eu chego mais na minha, sou mais quieto, mais tranquilo. Nessa parte aí acho que ajudou bastante. A gente fica mais sociável. Acho que ajuda sim.

Mas, um dos elementos principais que pensamos ter levado a esta constatação se encontra no medo difundido durante o processo.

Medo de perder o emprego, medo de ser reconhecido como incompetente pela família e pelos amigos, enfim, medo existencial de fracassar perante a vida, e este medo fica bem explícito na fala do Operador 4,

Olha eu entrei aqui em 83, quando eu entrei aqui falaram: “Olha rapaz, é difícil de entrar aqui hein! Mas é muito mais difícil de sair. Com essa conversa eu fiquei aí [...] porque eu, felizmente na minha vida eu nunca fui demitido. Nunca fui demitido. Eu saí da última empresa que eu trabalhei, para vir para cá. (...) E felizmente to aí há 21 anos e quer dizer, com as mudanças, se você me perguntar: “Você teve medo?” Você tem família né, você tem família, você tem filho que estuda. Você tem uma certa estabilidade, assim [...] que você não acostuma, não saí de baixo, mas você acostuma

quando você está no alto, com isso você acostuma.(...) Então você tem, você teve algumas mudanças, pessoas que você achava que era bom, sabe, de coisa, pessoas que você achava que era capital intelectual muito alto, foram saindo. Eu pensava assim: “Pô, se fulano de tal que é bom, pelo menos no que a gente via, não ficaram, porque nas mudanças aí, teve muita demissão já, muita demissão. Pessoas que você achava que não iam sair. Isso aí, mexe com você. Poxa vida, daqui a pouco é eu, daqui a pouco é eu. Teve uma vez que eu saí de férias, logo nas mudanças, quando eu saí de férias, quando eu retornei tinha uns três camaradas que eu achei [...] vieram de fora daqui, diziam que eram [...] faziam isso, faziam aquilo [...] quando eu cheguei os caras tinham sido demitidos. Nossa mãe do céu, pensei assim, daqui a pouco é eu. Mas quer dizer, mas não por isso eu deixei de fazer as coisas que eu fazia, não fiquei me escondendo, pareci desafiado, to aqui de cima. Então é aonde que essas coisas não me [...] medo eu fiquei, mas não me fez abater, chegar a ficar estressado, chegar em casa: “Mulher, o negócio tá ruim”. Sempre tratei com a maior tranquilidade, mesmo sabendo que tava correndo risco. Porque você ser demitido de uma empresa grande, eu vou te falar. Alguém perguntar, porque você foi demitido? Porque eu não consegui fazer tal... executar tal tarefa assim, assim. Então isso aí fica tão ruim a demissão, como fica ruim profissionalmente, porque aqui, eu acredito eu, que se você sair daqui você tem a chance de ficar aí fora, bem pouca. Para você arranjar, se for colocado, talvez o motivo que seja de sair, eu acho que você, que uma firma dessa aí deve ter muitos contatos lá fora. Então eu tive essa apreensão aí por causa disso aí, por causa da família. Quando você é acostumado com muito, com muito não, assim, com mais ou menos...

Assim, vemos o medo combinado com a hiper capacidade de exame fornecida pelo sistema eletrônico de controle comparecerem como elementos inibidores das resistências, que apesar de implícitas na fala do Operador 4, não puderam encontrar terrenos específicos de manifestação.

A questão o medo é realmente importante para compreender o destino das resistências no processo da reestruturação, porque, em Rolnik (1989) vemos que a linha intermediária da simulação é movida pelo conjunto dos três principais medos que movem a construção dos terrenos subjetivos da terceira linha: medo ontológico da morte, medo existencial do fracasso e medo psicológico da loucura.

Sendo assim, no processo da reestruturação produtiva vimos claramente ao analisarmos os recursos disciplinares do exame e da sanção normalizadora, como o medo existencial do fracasso era alimentado pelas classificações do exame – onde eram arroladas classificações técnicas de habilidades e competências e posicionamentos políticos de aceitação ou não aceitação – e pelas ações empreendidas pela sanção normalizadora ao recompensar quem se posicionava favorável ao fluxo de mudanças e punir de forma branda ou severa quem posicionava-se contrariamente a este fluxo de mudanças.

Com a promoção deste medo inibia-se as ações contrárias e fazia-se que todo o potencial político da força de trabalho fosse revertido no melhoramento do sistema produtivo que assim sendo poderia melhorar a pontuação de cada sujeito na plano de desenvolvimento pessoal (ANDE) diminuindo a possibilidade da perda do emprego que era o carro chefe da promoção do medo do fracasso.

Este é o aspecto principal que encontramos como inibidor das resistências manifestas quanto aos investimentos políticos das disciplinas, porém, pensamos que o estudo para encontrar as frentes de resistência empreendidas pelos trabalhadores deveria ter sido realizado no momento em que a reestruturação estivesse ocorrendo, porque o que conseguimos captar é tão somente o resultado de um processo que teve como consequência a inserção da força de trabalho em um aparelho produtivo que hoje suga muito mais que a força de trabalho dos mesmos.

A INCEL possui hoje operações que se utilizam de todo o potencial da força de trabalho – seja ele caracterizado nas habilidades técnicas de operação ou habilidades intelectuais da criação de novas formas de operação – que é consumida na finalidade de oferecer quantidades cada vez mais crescentes de mais-valor para os detentores das ações desta companhia sinalizando a hegemonia do Capital Especulativo Parasitário sobre o Capital produtivo que orientava a produção no período anterior.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos através das análises: do diagnóstico do funcionamento do Capitalismo contemporâneo; do funcionamento das técnicas de poder disciplinares e dos relatos oferecidos pela pesquisa com os sujeitos que compõem os quadros de operação da INCEL se delinearem algumas possíveis conclusões quanto à nossa pesquisa como um todo.

Primeiramente, observamos ser a reestruturação produtiva uma tentativa de adequar os aparelhos produtivos às novas especificidades da acumulação capitalista que começaram a ganhar evidência a partir da crise do regime de acumulação fordista em meados da década de 1960 e que promoveram a partir da década de 1980 a primazia do Capital Especulativo Parasitário sobre o Capital Produtivo.

Dessa nova especificidade da acumulação capitalista vimos ser necessária aumentar a agilidade da circulação do Capital pelas suas formas funcionais para que o giro do Capital Produtivo viesse a se aproximar do giro conseguido pelo Capital Especulativo Parasitário em suas operações em bolsas de valores ou aplicações em títulos da dívida pública ou privada.

Na consecução da maior agilidade no giro do Capital, as estruturas produtivas necessitaram ser repensadas para que os desperdícios no uso da força de trabalho e no consumo da matéria-prima característicos nas operações da fábrica fordista fossem eliminados.

A forma como a Fábrica da Toyota no Japão funcionava foi buscado pelo ocidente como a solução para as dificuldades apresentadas pela fábrica fordista no período pós década de 1980.

Um movimento de reestruturação produtiva ganhou, então, vulto a partir desta década e varreu todo o mundo ocidental. As organizações que realizavam operações em escala mundial, tiveram assim, que readaptar suas estruturas para conseguirem obter os ganhos em produtividade propiciados pela forma de operação da fábrica toyotista.

Nessa readaptação das operações fabris reanalizaram-se as disposições departamentalizadas da estrutura produtiva e as divisões estritas entre o trabalho intelectual – característico das

prescrições das normas de funcionamento e das supervisões das operações – e o trabalho de execução das operações.

A INCEL, assim, como uma organização que operava em uma escala de comercialização mundial, necessitou também acompanhar essa onda de reestruturação produtiva em escala global promovendo durante a década de 1990 as modificações apresentadas pelo modelo toyotista.

No encaminhamento dessas transformações de sua organização produtiva a INCEL deparou-se com o problema da modificação do perfil de seus operadores que também deveriam ter suas características similares à nova forma de operação do aparelho produtivo.

Para consolidar essas transformações no perfil de seus operadores é que apareceram inscritas nas ações tomadas pelas gerências organizadoras a utilização dos recursos disciplinares que:

- na forma do exame propiciaram uma classificação e um enquadramento inicial destes operadores em termos de capacidades e posicionamentos políticos que dariam origem a um registro cadastral acessível a todos pelo sistema eletrônico SAP;
- na forma da sanção normalizadora permitiram uma distribuição equânime dos castigos e recompensas no objetivo maior da normalização do comportamento dos operadores aos requisitos apresentados pela nova organização da máquina produtiva;
- na forma da vigilância hierárquica criaram uma pirâmide de olhares que tornava visível os mínimos aspectos das operações executadas naquele aparelho produtivo. Vigilância esta, que ainda era realimentada e hiperfortificada pelo sistema eletrônico SAP.

O resultado por fim da utilização desses recursos disciplinares em seu conjunto foi uma desconstrução dos comportamentos apresentados pelos operadores característicos da fábrica fordista no período anterior à reestruturação e uma reconstrução destes comportamentos em torno das necessidades operacionais da fábrica organizada segundo o esquema toyotista.

Conseguiu-se assim com a modificação dos perfis dos operadores, que o sobre-poder característico do funcionamento das disciplinas atuasse como instrumento na obtenção do sobre lucro exigido em velocidades cada vez mais crescentes com a hegemonização do Capital Especulativo Parasitário.

O sobre lucro, desta forma, não encontraria sua fonte somente na exploração das operações realizadas pelos operadores na atividade da transformação, mas, ao lado dela seria constituída uma segunda fonte com a inserção do *savoir faire* dos operadores no melhoramento das operações do aparelho produtivo.

Conseguiu-se assim colocar os próprios operadores para contribuírem com a exploração de sua própria força de trabalho.

Outra atuação dos recursos disciplinares foi no sentido de identificar e punir os posicionamentos políticos que se mostravam contrários ao movimento de reinvenção das rotinas de trabalho da INCEL no movimento de reestruturação.

Atuando neste sentido as disciplinas propiciaram primeiramente através do exame uma classificação precisa dos operadores que se negavam a oferecer seu *savoir faire* como elemento da extração do sobre lucro, para, posteriormente através da sanção normalizadora punirem de forma dura estes operadores que em sua maioria foram demitidos.

Tivemos assim, a partir desse trabalho uma análise de uma readaptação de um aparelho produtivo à novas formas de funcionamento divulgadas a partir da década de 1980 e que buscavam cumprir uma necessidade estrutural do funcionamento da acumulação capitalista em sua fase contemporânea marcada pela hegemonia do Capital Especulativo Parasitário.

E, com a análise do caso da INCEL vimos que as disciplinas formaram a base para a construção das estratégias que direcionaram as investidas sobre a modificação do perfil apresentado pelos operadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, Perry. **Balanço do neoliberalismo**. In: SADER, Emir (org). O pós-neoliberalismo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2003.
- ARRUDA, Francisco Eusébio. **Neoliberalismo no Brasil**: o plano real. 1996. Monografia (Graduação em Economia), Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 1996.
- CARMO, Paulo Sérgio do. **O trabalho na economia global**. São Paulo: Moderna, 1998.
- CARCANHOLO, Reinaldo A.; NAKATANI, Paulo. **O capital especulativo parasitário**: uma precisão teórica sobre o capital financeiro, característico da globalização. Ensaio FEE, v. 20, nº 1, pp. 264-304. Porto Alegre, junho de 1999.
- CHESNAIS, François. **A globalização do capital e as causas das ameaças da barbárie**. In: PERRAULT, Gilles (Org). O livro negro do capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- \_\_\_\_\_. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo averso**. Rio de Janeiro: Revan, 1994.
- CORTES, Soraya M. Vargas. **Como fazer análise qualitativa de dados**. In: BÊRNI, Duílio de Ávila. Técnicas de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **O anti-Édipo**: capitalismo e esquizofrenia. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- DELEUZE, Gilles. **Foucault**. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Conversações**. São Paulo: Editora 34, 2000.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 16. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Vigiar e punir**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2002a.
- \_\_\_\_\_. **Em defesa da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2002b.
- \_\_\_\_\_. **As verdades e as formas jurídicas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nau, 2002c.
- \_\_\_\_\_. **A história da loucura na idade clássica**. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2002d.
- \_\_\_\_\_. **O nascimento da clínica**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

- \_\_\_\_\_. **As palavras e as coisas**. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002e.
- \_\_\_\_\_. **A arqueologia do saber**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forence Universitária, 2002f.
- \_\_\_\_\_. **História da sexualidade 1: a vontade de saber**. 14. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2001a.
- \_\_\_\_\_. **História da sexualidade 2: o uso dos prazeres**. 9. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2001b.
- \_\_\_\_\_. **História da sexualidade 3: o cuidado de si**. 7. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2002.
- FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1997.
- \_\_\_\_\_. **A nova dependência: dívida externa e monetarismo**. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Em busca de novo modelo: reflexões sobre a crise contemporânea**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, nº 3, pp. 21-29. São Paulo, Maio de 1995.
- GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo: na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 2002.
- HARDT, Michael; NEGRI, Antônio. **Império**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 12.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- HAYEK, Friedrich August. **O caminho da servidão**. 5. ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1944.
- HOLANDA, Francisco Urribam Xavier de. **Do liberalismo ao neoliberalismo: o itinerário de uma cosmovisão impenitente**. 2. ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2001.
- MERCADANTE, Aloízio et al. **O Brasil pós-real: a política econômica em debate**. Campinas: UNICAMP, 1998.
- MARX, Karl. **O Capital**. 7. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- OHNO, Taiichi. **O sistema toyota de produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- OLIVIER, Marilene. **Administração e pesquisa**. Vitória: UNIST (dig), 2001.
- PRADO JÚNIOR, Caio. **História econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1998.



- \_\_\_\_\_. **Formação do Brasil contemporâneo**. 23. ed. São Paulo: Brasiliense, 1997.
- PRZEWORSKI, Adam. **Capitalismo e Social-Democracia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.
- RAGO, Margareth; ORLANDI, Luiz B. Lacerda; VEIGA-NETO, Alfredo (orgs.). **Imagens de Foucault e Deleuze: ressonâncias nietzschianas**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.
- RIFIKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: O declínio dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ROLNIK, Suely. **Cartografia sentimental: transformações contemporâneas do desejo**. São Paulo: Estação Liberdade, 1989.
- ROSA, Ronney Muniz. **Subjetividade produzida: poder e disciplina em uma problematização foucaultiana**. In: BATISTA, Dulce (org). *Cidadania e subjetividade*. Rio de Janeiro: Imaginário, 1999.
- SANTOS, Theotonio dos. **Do terror à esperança: auge e declínio do neoliberalismo**. São Paulo: Idéias e Letras, 2004.
- SANTOS, Glícia Vieira. **Novas Tecnologias e Formas de Gestão da Produção e do Trabalho na Indústria Capixaba de Celulose de Mercado**, dissertação de mestrado, Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas, 1999.
- SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.
- SIBILIA, Paula. **O homem pós-orgânico: corpo, subjetividade e tecnologias digitais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.
- TAVARES, Maria da Conceição. **Destruição não criadora: memórias de um mandato popular contra a recessão, o desemprego e a globalização subordinada**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- TAVARES, Maria da Conceição; ASSIS, José Carlos de. **O grande salto para o caos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1985.
- TAYLOR, Frederic Winslow. **Princípios de administração científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1960.
- VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de; GREMAUD, Amaury Patrick; JÚNIOR, Rudinei Toneto. **Economia brasileira contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## **APÊNDICE A**

### **ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM OS GERENTES**

1. Como foi pensada a transição na forma de execução do trabalho na reestruturação produtiva?
2. Qual o perfil de um operador que a Aracruz espera em seus atuais processos de trabalho?
3. Os operadores apresentavam um perfil semelhante?
4. Quais foram as estratégias utilizadas pelos organizadores na tentativa da adequação destes perfis?
5. Quais problemas foram identificados na implementação das estratégias?
6. Passando para um plano mais subjetivo, o imaginário de uma cultura organizacional foi pensado na transição?
7. O fato de pensar em uma cultura organizacional remete a análise dos comportamentos dos operadores ao interpretarem esta cultura. No caso específico da Aracruz, foi pensada a amalgamação dos possíveis comportamentos arraigados à antiga cultura que a empresa desejava eliminar?
8. Caso a adequação à nova cultura foi pensada via treinamento, qual foi a intensidade, conteúdo e forma deste treinamento?
9. Antes da reestruturação existia para abrigo dos funcionários o bairro coqueiral. Tal bairro foi criado como paliativo para a amenização do turn-over devido ao impacto das escalas de trabalho no ambiente familiar dos operadores. Dada a extinção do bairro como é pensado este impacto na atualidade?

## **APÊNDICE B**

### **ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM OS OPERADORES**

1. Como foi vivenciada a experiência da reestruturação?
2. De que forma o período de transição foi trabalhado por parte da empresa?
3. No que tange às exigências de novas posturas diante do trabalho, como foram percebidas?
4. Como o plano de desenvolvimento pessoal é encardido por você?
5. Dada a forma drástica de transformação da hierarquia da organização, como você percebe a questão do mando? Com o fim do supervisor, ainda existe controle cerrado sobre sua operação? Tal controle é levado à risca, ou existem manobras?
6. As modificações na organização do trabalho influenciaram sua empregabilidade?
7. Foi percebida alguma classificação em termos de perfis por parte da gerência? Caso tenha percebido, como tal ação foi experienciada?
8. Quais competências individuais – além das técnicas – são exigidas na nova organização do trabalho?
9. Foi percebida uma ampliação de sua autonomia neste processo de reestruturação?
10. Foi percebido algum aumento na intensidade do seu trabalho?
11. Caso sim, de que forma tal intensificação impactou sua vida pessoal? Houve aumento no nível de stress? Caso sim, de que forma o mesmo é trabalhado?
12. Com a implementação do sistema SAP, como ficou o monitoramento do seu trabalho? Houve percepção de um incremento de controle sobre o mesmo? Como você se relaciona com este controle?

13. Partindo de uma análise pessoal, você encara o novo arranjo do trabalho como positivo para a sua vida?